

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti podniku

Analysis of Company 's Competitive Ability

Student: Janka Rajčanová

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2008

Čestné prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vypracovala samostatne. Prílohy č.1, 2, 3, 4, 5, 6, ktoré som v práci uviedla, som získala od konkrétnej firmy.

V Ostrave, dňa 25. 4.

OBSAH

ÚVOD	4
1. TEORETICKÁ ČASŤ	6
1.1. Konkurencia	6
1.2. Tržné formy	7
1.3. Chápanie konkurencie	9
1.4. Konkurenčné sily pôsobiace na malé a stredné podniky	10
1.5. Identifikácia stratégie konkurentov	13
1.6. Súlad spolupráce a konkurencie v malých a stredných podnikoch	15
1.7. Konkurenčná výhoda	17
1.8. SWOT analýza	18
2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	24
3. ANALYTICKÁ ČASŤ	26
3.1. Priami konkurenti firmy UNIKOV	26
3.2. Dodávatelia firmy UNIKOV	27
3.3. Odberatelia firmy UNIKOV	28
3.4. SWOT analýza firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV	29
3.4.1. Analýza silných a slabých stránok firmy UNIKOV	31
3.4.2. Analýza príležitostí	34
3.4.3. Analýza ohrození	35
3.5. Obrat – tržby firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV	37
3.5.1. Obraty konkurencie za rok 2007	39
3.6. Porovnanie firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV a firmy H + H Slovensko, a.s.	40
3.7. Odporúčania firme Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV	42
ZÁVER	45
LITERATÚRA	48
SKRATKY A SYMBOLY	50

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce 51

PRÍLOHY 52

ÚVOD

V ekonomickom zoskupení Európskej únie sa malým a stredným podnikom prikladá značne významná sociálne – ekonomická a politická úloha. Je to hlavne z dôvodu ich veľkého počtu, rovnako ako úlohy pri zaistovaní nevyhnutnej zamestnanosti, sociálnej stability a dynamiky inovačného rozvoja. Práve preto je rozvoju malých a stredných podnikov venovaná stála pozornosť z Európskej únie a jej ekonomická a organizačne – legislatívna podpora.

Začlenenie malých a stredných podnikov v integrácii Európskej únie znamená na jednej strane výhody súťaživosti vo vyspelom ekonomickom prostredí. Otvárajú sa nové a atraktívne podnikateľské príležitosti pre aktívne a koncepčné riadenie malých a stredných podnikov. Takisto dochádza k stabilizácii a zlepšeniu ich pozície v rozsiahlom podnikateľskom prostredí.

V Európskej únii existuje približne 18 miliónov malých a stredných podnikov. Predstavuje to zhruba 99,8 % všetkých podnikov v rámci Európskej únie. Malé a stredné podniky tvoria v priemere 60 % obratu všetkých firiem a predstavujú 66 % pracovných miest (Vítková, Volko, Vápeníček, 2005). Na základe týchto údajov je zrejmé, že malé a stredné podniky majú naozaj významné a nezastupiteľné miesto vo svete. V Slovenskej republike sa malé a stredné podniky podieľajú na HDP približne 58 % a na zamestnanosti 60 % (http://www.vlada.gov.sk/aktuality_start.php?id_ele=532, 20. 3. 2008).

Malé a stredné podniky majú mimoriadny význam pre rozvoj národného hospodárstva, pre vytvorenie nových pracovných miest a pre rozvoj jednotlivých obcí, miest a regiónov. Spoluvytvárajú zdravé podnikateľské prostredie a zvyšujú dynamiku trhu. Majú schopnosť absorbovať podstatnú časť pracovných síl, uvoľnených z veľkých podnikov pri štrukturálnych zmenách, a tým prispievajú ku stabilizácii ekonomického systému. Rozvoj malých a stredných podnikov je všeobecne považovaný za hlavný faktor ekonomického rozvoja, a to bez ohľadu na hospodársku vyspelosť krajiny.

Malé podniky sú významnou a nedeliteľnou súčasťou širokého spektra firiem vo väčšine štátov sveta. Za najvýznamnejšiu oblasť drobného podnikania je považovaný priemysel. Úspešné siete malých a stredných podnikov sú založené na týchto zásadných predpokladoch:

spolupráca, dôvera, iniciatíva, schopnosti a flexibilita. Ak sa neobnovia tieto základné charakteristiky moderného podnikania aspoň v niektorých regiónoch, konkurencia z Európskej únie úplne vytlačí naše malé a stredné podniky.

Práve preto som sa rozhodla zaoberať sa v bakalárskej práci **analýzou konkurencieschopnosti malého podniku.**

Vybrala som si firmu **Ing. Ondrej Petrovič - UNIKOV**, s miestom prevádzky v Martine na Slovensku. Jedná sa o ohlasovaciu remeselnú živnosť. Podniká v oblasti strojárstva. Na Slovensku má niekoľko priamych konkurentov, o ktorých som sa zmieňovala v analytickej časti.

V **teoretickej časti** bakalárskej práce som sa zaoberala konkurenčnými silami, konkurenčnou výhodou podniku a SWOT analýzou.

V **analytickej časti** som analyzovala konkurencieschopnosť zvoleného podniku. Snažila som sa zistiť jej konkurenčnú výhodu v porovnaní s konkurenčnými firmami v SR a zároveň aj jej nevýhody oproti konkurencii.

Pomocou **SWOT analýzy** som zhodnotila silné a slabé stránky podniku, jej príležitosti a ohrozenia na trhu. Táto analýza mi pomohla lepšie zhodnotiť konkurenčnú schopnosť spoločnosti UNIKOV.

Mojím **cieľom** bolo na základe SWOT analýzy a porovnávaní ročných obrátov podniku a jeho priamych konkurentov v analytickej časti **navrhnuť odporúčania pre firmu.** Na ich základe som jej bola schopná poradiť, ako by mohla zlepšiť svoju pozíciu na trhu, byť úspešnejšou firmou, získať nových zákazníkov. Chcela som tiež zistiť, **či je konkurencieschopná a dokáže čeliť súčasným i novým konkurentom.**

1. TEORETICKÁ ČASŤ

1.1. Konkurencia

V tržnej konkurencii sa stretávajú rozličné ekonomické záujmy rôznych tržných subjektov. Ekonomická teória sleduje konkrétny reťazec, kde jednotlivé články sa navzájom ovplyvňujú:

- tržná forma je daná počtom súťažiacich hospodárskych subjektov na trhu konkrétneho tovaru alebo služby a vzájomnými vzťahmi medzi nimi pri hospodárskej súťaži,
- chovanie tržných subjektov na strane ponuky alebo dopytu v tržnom procese,
- spôsoby tvorby tržnej ceny, vyplýva z chovania tržných subjektov,
- úroveň a podmienky tržnej rovnováhy.

Druhy konkurencie:

Konkurencia na strane dopytu je stretávaním záujmov spotrebiteľov na trhu. Opačom je konkurencia na strane ponuky.

Cenová konkurencia spočíva v znižovaní cien, udržaní nižšej cenovej hladiny než ostatné firmy. Popisuje schopnosť podniku odpovedať na konkurujúcu cenu.

Necenová konkurencia znamená rast kvality a technických, ergonomických, estetických, ekologických parametrov výrobkov, taktiež reklamu, obalovú techniku, kvalitný servis, predajné a popredajné služby, predaj na úver či poskytovanie rozličných zliav a výhod.

Dokonalá konkurencia predstavuje reálne neexistujúcu ekonomickú teóriu, jej parametre sú absolútne rovné podmienky hospodárskej súťaže. Vlastnosti jednotlivých výrobkov sa približujú, majú rovnaké alebo skoro rovnaké možnosti a nikto nemôže dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Existuje mnoho anonymných výrobcov s indiferentnou produkciou, chýba cenová i necenová konkurencia. Existuje len jeden spôsob konkurencie, a to snaha o znižovanie nákladov vo výrobe.

Dokonalá konkurencia sa blíži **k monopolnej konkurencii**, jedná sa o trh jedného výrobku s mnohými výrobcami s diferencovaným produktom, existujú všetky formy cenovej i necenovej konkurencie. Zisk sa dá zvyšovať nie len úsporami vo výrobe.

Oligopol je viac konkurenčne nedokonalý než predchádzajúci model, prístup do odvetvia je obmedzený, konkurencia vzniká hlavne v necenovej oblasti.

Absolútny monopol znamená jediného výrobcu v odvetví, má absolútnu moc nad spotrebiteľom, rast cien je limitovaný len ponukou, limitom kúpyschopného dopytu.

Konkurencia nedokonalá je situácia, keď predávajúci v určitom odvetví môže sám ovplyvniť cenu svojho tovaru. Konkurenčný marketing určuje spôsob ako zistiť konkurenčnú schopnosť firmy a jednotlivých výrobkov a ako výsledky výpočtov využiť pri formulácii a uskutočňovaní firemnej stratégie, dôležité sú pritom informácie o konkurenčných firmách. Potrebné pre konkurenčný marketing sú sčítateľné prvky konkurenčnej schopnosti. Jedná sa o celkovú produktivitu práce, rentabilitu investícií, mieru zisku. Napríklad celkovú produktivitu práce môžeme charakterizovať pomerom celkovej výšky pridanej hodnoty k počtu zamestnancov podniku (čím je ukazovateľ vyšší, tým väčšia je konkurenčná schopnosť firmy). Svoj význam má i ukazovateľ vzťahu čistej výšky pridanej hodnoty (bez výdajov na amortizáciu k počtu zamestnancov). Porovnávanie obidvoch ukazovateľov charakterizuje mieru konkurenčnej schopnosti firmy. Ak sa stanovia tieto ukazovatele pre všetky hlavné druhy činností firmy, je medzi nimi väčšinou rozdiel, ktorý sa môže aj vnútri jednej firmy medzi rôznymi úsekmi obchodnej činnosti pohybovať v intervale od 1 do 3 (Pelc, 1995). Svedčí to o ne hospodárnosti a plytvaní s prostriedkami na úsekoch s najnižšími ukazovateľmi. Výpočet celkovej produktivity práce umožňuje zistiť aké je postavenie firmy voči konkurentom, desaťpercentné zaostávanie produktivity práce za najlepšími firmami odvetvia, segmentu trhu, znamená pre danú firmu stratu konkurenčnej schopnosti.

1.2. Tržné formy

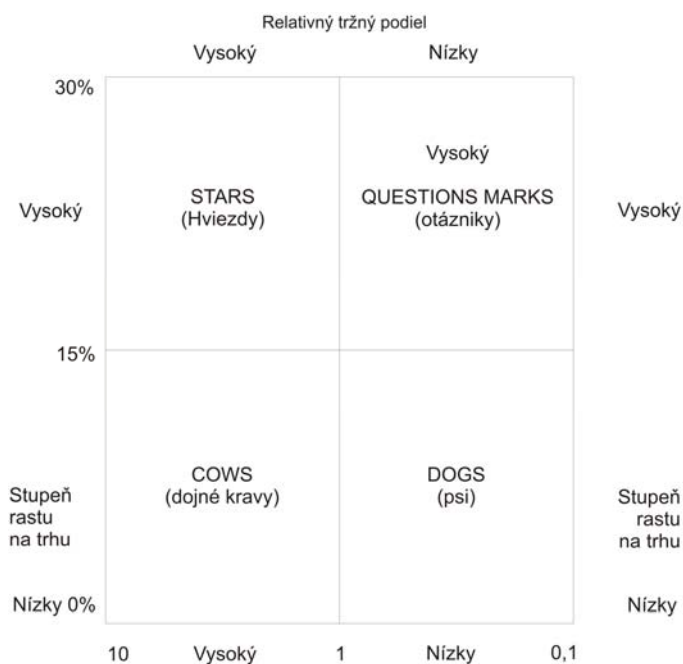
Hospodársku súťaž môže narušovať, limitovať a ničiť vytváranie koncernov a monopolizácie. Preto štát vstupuje do tržných vzťahov v záujme vytvoriť regulárne podmienky slobodnej hospodárskej súťaže, ide o tvorbu a ochranu hospodárskeho súťažného prostredia.

Zákon o ochrane hospodárskej súťaže ochraňuje predpoklady konkurencie v tržnej ekonomike.

V skutočnej ekonomike existujú rôzne formy konkurencie nedokonalejšej, ktorá sa prejavuje rôznymi tržnými formami. Na strane ponuky a dopytu môže byť rôzny počet účastníkov trhu, podľa toho sa rozlišujú rôzne tržné formy. Ponuku a dopyt môže tvoriť jeden účastník – monopol, niekoľko účastníkov – oligopol, mnoho účastníkov – polypol. Monopol a oligopol na strane dopytu sa označujú ako monopson a oligopson.

Podstatným ukazovateľom tržného postavenia je podiel firmy na trhu – **tržný podiel**. Dominantné postavenie na trhu firme prináša niektoré výhody z hľadiska zisku a konkurenčnej schopnosti. Základom tržného podielu je vzťah medzi podielom na trhu a výškou zisku – „výrobcovia s tržným podielom nad 40 % majú priemernú mieru zisku vo výške 41 %, firmy s tržným podielom nižším než 10 % už len 9 % zisku. Podstatný je vzťah k najväčšej konkurenčnej firme – **relatívny tržný podiel**. Vypočíta sa delením tržného podielu sledovanej firmy tržným podielom najväčšieho konkurenta. Za dominantné sú považované tie relatívne tržné podiely, ktoré sú nad hodnotou 1,5“ (Pelc, 1995, str. 36).

V tejto súvislosti má svoje opodstatnenie **matica rastu a tržných podielov**, obr. 1.2.1. Umožňuje zatriediť produkty firmy ako hviezdy, problémové výrobky – otázniky, výrobky s veľkým zdrojom zisku – dojné kravy, a výrobky neperspektívne, stratové – psi.



Obr. 1.2.1 Matica rastu a tržných podielov **Zdroj:** Pelc, 1995, str. 37.

COWS – dojné kravy – charakterizujú produkty s vysokým či dominantným tržným podielom, majú malý stupeň rastu na trhu, sú podstatným zdrojom zisku, vyžadujú minimálne investície, sú na trhu zavedené.

STARS – hviezdy – charakterizujú produkty s vysokým relatívnym tržným podielom a vysokým stupňom rastu na trhu, prinášajú podstatný zisk, vyžadujú vysoké investície vrátane vysokých nákladov na reklamu a podporu predaj, po fáze zavádzania produktu sa najčastejšie menia na dojné kravy.

DOGS – psi – majú najhoršiu pozíciu, teda nízky podiel rastu a nízky relatívny tržný podiel, ide o produkty, ktoré si vyžadujú zvláštnu pozornosť managementu, do tohto kvadrantu sa často presúvajú produkty dojné kravy, tu svoju tržnú existenciu končia.

QUESTION MARKS – otázniky – charakterizujú produkty s nízkym relatívnym tržným podielom, avšak vysokým podielom rastu, často sa presúvajú do kvadrantu stars, investície sú tu vysoké a rizikové, nie vždy sa menia na zisk.

1.3. Chápanie konkurencie

Chápanie konkurencie sa môže líšiť podľa uhlu jej skúmania. Rozhodujúci je zmysel, respektíve účel rozboru. Môže ísť napr. o pohľad politický, sociologický, historický, manažérsky apod. Vyrovnáť sa s konkurenciou znamená buď ju „premôcť“, alebo s ňou žiť v miery“, alebo s ňou „spolupracovať“. Každá z týchto troch možností má za určitých okolností svoje oprávnenie, respektíve svoje výhody a nevýhody. Okrem toho tieto možnosti môžu prebiehať do určitej miery súbežne, teda vo vzájomnej kombinácií.

Konkurencia je chápaná ako súperenie dvoch či viac podnikateľských jednotiek o pozíciu a úspech podnikania na trhu (Vodáček, Vodáčková, 2004). Konkurenti sú považovaní za nepríjemných protivníkov. Aby konkurent mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí splňať minimálne dva predpoklady, tzn. musí mať konkurencieschopnosť, mať konkurenčný potenciál a musí mať záujem vstúpiť do konkurencie, mať špecifický potenciál (Mikoláš, 2006). Tvorba konkurenčnej stratégie je tradične chápaná ako kľúčová činnosť vlastníkov a vedúcich pracovníkov malých a stredných podnikov.

V klasických ekonomických rozboroch sa zdôrazňujú predovšetkým tieto tri základné podmienky existencie tržnej konkurencie:

- na trhu je súčasne viac predajcov alebo kupujúcich a žiadny z nich samostatne či v malej skupine nemôže silou svojej pozície ovládnuť trh,
- predajcovia alebo kupujúci disponujú rovnorodými (homogénnymi a úplne zameniteľnými) výrobkami alebo službami,
- vstup na trh i výstup z trhu je voľný (neobmedzený).

Podkladové materiály Európskej únie definujú konkurenciu ako situáciu na trhu, kedy sa predajcovia výrobkov alebo služieb snažia nezávisle na sebe získať priazeň kupujúcich,

a to s cieľom zaistiť si konkrétny podnikateľský cieľ ako napríklad zisk, veľkosť predaja alebo podiel na trhu. Konkurenčné súťaženie medzi firmami sa uskutočňuje na základe cien, kvality, doprevádzajúcich služieb alebo kombináciou týchto a ďalších faktorov, ktoré zákazník pozitívne hodnotí. Spravodlivá a nedeformovaná konkurencia je kľúčovým pilierom tržnej ekonomiky.

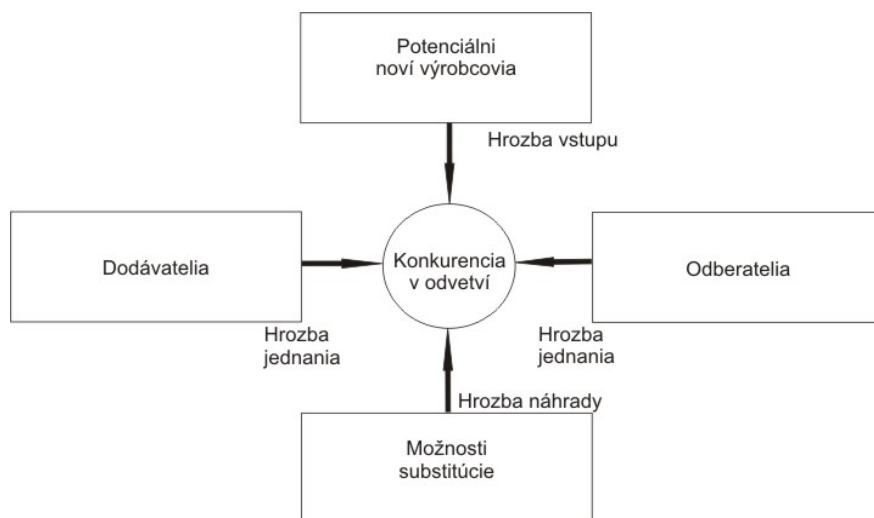
Pri hodnotení podnikateľského prostredia malých a stredných firiem je podstatné predovšetkým vziať na vedomie jeho dve obecné charakteristiky:

- predovšetkým platí, že rôzne podnikateľské oblasti sú a budú pre malé a stredné podniky rozdielne atraktívne. Táto výhodnosť je podmienená časom (začiatkom podnikania a jeho obmedzenou dobou trvania) a vzťahuje sa k určitému miestu (lokalite podnikania). Ten kto včas a správne zvolí vhodnú oblasť podnikania má výhodu. Ten kto zvolí nesprávne, bude sa od začiatku stretávať s ťažko riešiteľnými problémami,
- samozrejme musí tiež platiť, že sama vhodná voľba oblasti podnikania, jeho časovanie a miesta nestačia pre malé a stredné podniky na úspech. Atraktívne podnikateľské prostredie láka aktívnou konkurenciou. Tým sa zvyšuje intenzita a náročnosť súťaženia. A práve v tomto prostredí môžu konkurenčne slabšie malé a stredné podniky postupne strácať svoje výhody správneho vstupu do oblasti podnikania. Dochádza k diferenciacii na úspešné, ziskové, rozvíjajúce sa podniky a ostatné, ktoré v dobrom prostredí len prežívajú alebo vôbec neuspávajú.

Na základe týchto charakteristík, hlavne druhého poznatku vyplýva, že je nevyhnutné zaistiť si konkurenčnú schopnosť i pre atraktívne podnikateľské prostredie. Ide o schopnosť uspieť v konkurencii, zvládnuť konkurenčné sily, ktoré môžu pôsobiť oproti snahe malých a stredným podnikom o podnikateľský úspech.

1.4. Konkurenčné sily pôsobiace na malé a stredné podniky

Konkurenčné sily (obr. 1.4.1), s ktorými sa malé a stredné podniky môžu stretnúť pôsobia súbežne a môžu mať v rôznej dobe rôznu intenzitu.



Obr. 1.4.1 Konkurenční síly v pojetí M. E. Portera **Zdroj:** Vodáček, Vodáčková, 2004, str. 59.

Konkurenčné sily sú silne závislé na konkrétnom charakteru jednotlivých podnikateľských oblastí. Pre ich uplatnenie v praxi je vhodné si uvedomiť, čo vlastne jednotlivé konkurenčné sily predstavujú a ako sa dá s nimi vyrovnáť. Tieto poznatky sú potom východiskom pre tvorbu konkurenčnej stratégie podnikov a taktiky jej realizácie.

Prvú konkurenčnú silu predstavuje konkurencia v rámci uvažovanej podnikateľskej oblasti. Ide o súťaženie medzi výrobcami rovnakých alebo funkčne podobných výrobkov a služieb. V hospodárskej praxi malých a stredných firiem je takmer tradične konkurencia nesprávne zužovaná práve na túto jednu konkurenčnú silu. Za podstatné faktory sa považuje:

- rozsah a atraktivnosť príležitostí,
- počet a ekonomické charakteristiky jednotlivých konkurentov,
- ukazovatele hodnotovej metriky dodávaných výrobkov a služieb,
- náklady spojené s nevyhnutným rozvojom výrobkov a služieb pre udržanie sa v predstihu v uvažovanej oblasti podnikania,
- skladba nákladov na uvažované výrobky a služby. Ich zloženie výrazne ovplyvňuje možnosti cenovej tvorby,
- náklady spojené so zmenami alebo nevyhnutnou modernizáciou doterajšej výroby a obehu,
- využitie doterajšej kapacity výroby. Ide hlavne o náklady vyplývajúce z prípadného nevyužívania kapacitných možností,
- vybavenosť výrobkov a výrobné – hospodárska náročnosť.

Druhou konkurenčnou silou je konkurencia dodávateľov. Na jednej strane sa dodávatelia považujú za spolupracujúcu organizačnú jednotku – podniky, ústavy, banky. Pri spolupráci si obe strany vychádzajú v ústrety. Na druhej strane pôsobí tiež ako konkurencia. Dodávatelia sa totiž pochopiteľne usilujú získať zo svojej spolupráce dlhodobé i krátkodobé výhody, a to i na úkor svojich odberateľov.

Pri rozbere konkurencie zo strany dodávateľov by vedúci pracovníci malých a stredných podnikov mali predovšetkým uvážiť, ktoré faktory konkurenčného pôsobenia dodávateľov je ovplyvnené a ako sú významné. Má to význam pri hodnotení možností a podmienok uzavretia dohôd s dodávateľmi. Pri hodnotení konkurenčných síl dodávateľov sa uvažuje hlavne o:

- parametroch hodnotovej metriky dodávaných výrobkov, surovín, materiálov, energií a služieb,
- konkurenčných podmienkach v danej podnikateľskej oblasti,
- možnosti nahradiť malý podnik iným zákazníkom,
- závislosti dodávateľa na odbere jeho výrobkov,
- vzdialenosti dodávateľa, o logistických podmienkach k odberateľovi,
- schopnosti dodávateľa rýchlo a spoľahlivo reagovať na meniace sa podmienky odberateľa.

Tretiu konkurenčnú silu predstavuje konkurencia kupujúcich. Na jednej strane ide o spoluprácu organizačnej jednotky. Na druhej strane ide o partnerov, ktorých podnikateľským záujmom je hospodárnosť nákupu, zaistenie požadovaných parametrov výrobkov a služieb s čo najnižšími cenami.

Podstatné vplyvy v rámci tretej konkurenčnej sily sú zrkadlovo podobné vzťahom u konkurenčnej sily dodávateľov. Pri rozbere konkurencie zo strany kupujúcich by vedúci pracovníci malých a stredných podnikov mali uvážiť hlavne tieto vplyvy konkurenčného pôsobenia na ich organizácie:

- parametre hodnotovej metriky na dodávané výrobky a služby,
- konkurenčné podmienky v danej podnikateľskej oblasti,
- závislosť malých a stredných podnikov na odbere dodávok kupujúcim,
- vzájomná vzdialenosť medzi kupujúcimi a malými a strednými podnikmi, logistické podmienka potencionálnych dodávateľov,

- schopnosť malých a stredných podnikov rýchlo a spoľahlivo reagovať na meniace sa podmienky kupujúceho.

Štvrtou konkurenčnou silou sú potencionálni noví konkurenti, ktorí hrozia vstupom na trh. Za podstatné faktory sa považuje:

- inovačná úroveň výrobkov a služieb nových konkurentov,
- pre posúdenie konkurenčnej sily novo vstupujúceho na trh je podstatné, do akej miery má zaistený prechod do novej oblasti podnikania – ako zvládne ekonómiu z rozsahu novej výroby, ako má zaistenú povesť a pozíciu z doterajšej inej činnosti,
- konkurenčnú silu vstupujúcu na trh výrazne posilňuje kvalita managementu, hlavne využívanie proaktívnych stratégií, spojených s dobrou inovačnou politikou,
- identifikovať ako a do akej miery má pre svoju novú výrobu zaistenú infraštruktúru dodávateľských vzťahov,
- či je alebo nie je zaistená podpora orgánov štátnej a verejnej správy, či nie je krytá neznámymi alianciami.

Piatu konkurenčnú silu predstavuje vznik nových konkurentov, ktorí dokážu nahradiť doteraz predávané výrobky a služby svojich protivníkov na trhu novými substitútmi. Za podstatné vplyvy môžeme považovať:

- rozdiel v inovačnej úrovni a parametroch hodnotovej metriky, ktoré nové výrobky a služby môžu po dobe zábehu priniesť,
- vytvorenie nových distribučných sietí, vytvorenie pozície značky, rozsiahly a nákladný marketing.

1.5. Identifikácia stratégie konkurentov

Najbližší konkurenti sú tí, ktorí sa zameriavajú na rovnaký cieľový trh a používajú rovnakú stratégiu. Strategická skupina je skupina firiem, ktorá uplatňuje rovnakú stratégiu na danom trhu. Táto identifikácia strategických skupín má podniku priniesť niekoľko poznatkov. Jedná sa o silu vstupných bariér pre každú skupinu. V prípade, že firma vstúpi do určitej skupiny, členovia skupiny sa stanú jej kľúčovými konkurentmi. Preto je dôležité mať už pri vstupe zaistené určité výhody, ak má byť vstup úspešný.

Odhalenie cieľov konkurencie

Je užitočné osvojiť si predpoklad, že každý konkurent chce dosiahnuť maximálneho čistého zisku. Môžu tu nastať určité rozdiely. Firma sa môže zamerať na krátkodobé dosahovanie nadpriemerných ziskov alebo na dlhodobé dosahovanie nižších, ale pravidelných ziskov. Niektoré firmy môžu orientovať svoje záujmy na spokojnosť, nie na maximalizáciu. Firma si teda stanoví určitý cieľový zisk a je spokojná s jeho dosiahnutím, i keď je možné dosiahnuť i vyšších ziskov, napríklad použitím inej stratégie.

Každý konkurent má niekoľko cieľov a pohnútok, ktorým prikladá určitú váhu. Ak poznáme tento jeho súbor cieľov a pohnútkou, ich váha nám umožní zistiť, či je konkurent spokojný s finančnými výsledkami, ako bude reagovať na rôzne typy konkurenčného útoku. Ciele konkurentov sú určované mnohými faktormi, jedná sa hlavne o veľkosť, históriu, súčasné riadenie a ekonomiku.

Odhad predností a slabín konkurencie

Firma musí identifikovať prednosti a slabiny svojich konkurentov. Prvým krokom firmy musí byť zber najnovších informácií o podnikaní svojich konkurentov. Hlavné informácie o predaji, podiele na trhu, zisku, návratnosti investícií, obratu peňazí, nových investíciách a využití kapacít. Je jasné, že niektoré informácie sa dajú len ťažko získať. Firmy obyčajne získavajú tieto informácie zo sekundárnych zdrojov, osobnej skúsenosti a z dopočutia.

Konkurentove ciele, prednosti a slabiny predurčujú jeho reakciu na činnosť inej firmy (zníženie cien, rozšírenie ponuky, uvedenie nového výrobku na trh). Každý konkurent má určitú filozofiu podnikania, určitú vnútornú kultúru a vnútorné presvedčenie. Podľa toho ako bude konkurent reagovať a jednať v praxi existujú určité typy konkurentov (Kotler, 1992):

- laxný konkurent – nereaguje rýchlo alebo výrazne na pohyb konkurencie, považuje svojich zákazníkov za verných, nie je dostatočne všímavý, nemá dostatok prostriedkov na reakciu,
- vyberavý konkurent – reaguje len na určité formy útoku a ostatných si nevšíma, môže zareagovať na zníženie ceny,
- konkurent – tiger – reaguje rýchlo a dôrazne na akékoľvek ohrozenie trhu, má vo zvyku bojovať až do konca,
- scholastický konkurent – nevykazuje predvídateľný spôsob reakcie, niekedy zareaguje a niekedy nie, záleží to od situácie a spôsob jeho jednania sa nedá predvídať.

Výber konkurentov pre útok

Silní konkurenti verzus slabí: Väčšina firiem sa zameriava na svojich slabších konkurentov. To vyžaduje menej zdrojov a času na jednotku získaného tržného podielu. Firma získa len nepatrné rozšírenie svojich možností. Keďže súťaženie je cesta k vlastnému zdokonaleniu sa, je dôležité, aby firma súperila tiež so silnými konkurentmi. Aj silné firmy majú svoje slabé stránky, firma, ktorá útočí môže tak preukázať svoje kvality.

Blízki konkurenti verzus vzdialení konkurenti: Väčšina firiem súťaží s tými konkurentmi, ktorí sa im najviac podobajú. Nie je vhodné snažiť sa zlikvidovať svojich blízkych konkurentov, pretože víťazstvo sa môže obrátiť proti víťaznej firme.

Dobří konkurenti verzus zlí konkurenti: V každom odvetví sa vyskytujú dobrí a zlí konkurenti. Dobří konkurenti sa vyznačujú tým, že hrajú fair – play, dodržiavajú pravidlá priemyslu, ich ceny sú v správnom pomere k nákladom, sústredujú sa len na určitú časť priemyslu, motivujú ostatných pre dosiahnutie nízkych nákladov a diferenciácie.

Zlí konkurenti nehrajú fair – play, nedodržujú zásady priemyslu, pokúšajú sa skúpiť akcie, nie ich poctivo získať, podnikajú s určitým rizikom, investujú do nadmernej kapacity, stále porušujú konkurenčnú rovnováhu. Preto je vhodné podporovať dobrých konkurentov a snažiť sa zosadiť tých zlých (Kotler, 1992).

1.6. Súlad spolupráce a konkurencie v malých a stredných podnikoch

V hospodárskej praxi malých a stredných podnikov je ťažké jednoznačne rozlišovať, kedy a do akej miery ide v obchodných vzťahoch o spoluprácu a kedy o konkurenciu. MSP na jednej strane s partnermi spolupracujú a na strane druhej súťažia. Ide teda o súbeh spolupráce a konkurencie.

Systémové a praxeologické prístupy, ktoré sú aplikované v modernom managementu, uľahčujú rozbor súbehu spolupráce a konkurencie podnikov tým, že všetky vzťahy medzi nimi označujú pojmom kooperácie. Spolupráca s inou firmou sa potom chápe ako pozitívna kooperácia, konkurencia sa zase chápe ako negatívna kooperácia. Existuje ešte jedna možnosť kooperácie. Jedná sa o neutrálnu kooperáciu, kedy sú firmy voči sebe neutrálne.

Neutralita podnikov môže mať tri dôvody (Vodáček, Vodáčková, 2004):

- **nesilová neutralita** – obe strany sa rešpektujú a ich vzťahy sú korektné, vedia o sebe, nevstupujú si do spolupráce, ani do konkurenčného boja,

- **silová neutralita** – medzi oboma stranami existuje neutralita z dôvodu vzájomnej vyváženosti konkurenčného napätia a síl pre prípadný konkurenčný boj. Može sa stať, že pri narušení podmienok vyrovnanosti síl dôjde ku konkurenčnému konfliktu,
- **neutralita z dôvodu vzájomnej izolácie** – dané podniky nemajú nič spoločné, nič ich nespája, napríklad sa vôbec nepoznajú, sú tak vzdialené, že nemá význam, aby si navzájom konkurovali.

V priebehu času sa môže intenzita pozitívnej a negatívnej kooperácie meniť. Môže sa stať, že dôjde k prekročeniu hranice neutrálnej kooperácie. Napríklad z dobre spolupracujúcich malých a stredných podnikov v určitej dobe pre určitú oblasť podnikania môžu vplyvom zmeny podmienok v blízkom okolí vzniknúť vzájomne si veľmi nebezpeční konkurenti.

Z podnikateľskej praxe je známe, že u malých a stredných podnikov, kde súčasne prebieha pozitívna aj negatívna kooperácia, vzniká tendencia obmedzovať konkurenciu, a to v prospech spolupráce alebo vzájomne nesilovej neutrality.

Redukcia konkurenčných stretov – spolupráca s konkurenciou

Moderná manažérska literatúra a prax teoreticky a aplikačne ukázala, že sa vypláca s konkurentmi nie len žiť v miery a vyhýbať sa konfliktom s nimi, ale tiež spolupracovať s nimi. Ide teda o redukciu konkurenčných stretov.

Ak chceš dosiahnuť podnikateľského úspechu, spolupracuj s konkurenciou (Vodáček, Vodáčková, 2004).

V praxi sa však malé a stredné podniky uspokojia s možnosťou žiť v mieri so svojimi potencionálnymi konkurentmi. Ide o vzájomné rešpektovanie výhody neutrality pred stratami a rizikami konkurenčných stretov.

Osvedčenou cestou ako nekonfliktne riešiť vzťah ku konkurencii sú strategické aliancie. Účastníci aliančnej spolupráce sa snažia konkurenčné strety znižovať, ide teda o neutralizáciu doterajšej konkurencie. Účastníci sa tiež môžu usilovať konkurenciu eliminovať a nahradiť ju spoluprácou. Pre obidve tieto možnosti redukcie konkurenčných stretov majú strategické aliancie veľmi dobré predpoklady. Je to vďaka ich organizačnej pružnosti, možnosti rýchleho vzniku aj ukončenia, voľnosti právnych dohôd alebo zmlúv pre ich fungovanie.

Snaha o zníženie počtu konkurenčných stretov je daná cieľom uspieť na súčasnom aj na budúcom trhu. Tento úspech je podmienený včasným zaujatím dobrej strategickej pozície. Pre malé a stredné podniky je ľahšie zaujať dobrú strategickú pozíciu v spolupráci s významnými konkurentmi, ktorí by sa mohli podieľať na týchto podnikateľských aktivitách buď priamo alebo náhradou doterajších výrobkov a služieb.

Spolupráca s konkurenciou tiež naznačuje tie podnikateľské riziká a neurčitosti, s ktorými by malé a stredné podniky mali vedieť pracovať a rátať s nimi.

1.7. Konkurenčná výhoda

Malé a stredné podniky v krajinách s vyspelým trhovým hospodárstvom predstavujú rešpektovaných zamestnávateľov a podieľajú sa na tvorbe hrubého domáceho produktu. Do tejto úlohy sa postupne snažia prepracovať aj malé a stredné podniky z novo pristúpených krajín do Európskej únie. Očakáva sa, že aspoň časť z nich rozšíri svoje podnikateľské aktivity aj do medzinárodného priestoru. To znamená, že budú kladené vyššie nároky na ich konkurencieschopnosť a podnikateľskú stratégiu. Aby firma dosahovala úspech je potrebná konkurenčná výhoda. Jedná sa o oblasť pôsobenia, v ktorej je spoločnosť úspešnejšia než jej konkurenti.

Zákazník vníma konkurenčnú výhodu z hľadiska svojich záujmov. Všíma si a kladie dôraz na cenu, obvykle dáva prednosť nižšej cene, oceňuje kvalitu, vyberá si vyššiu kvalitu a skúma podmienky dodávky, rozsiahlosť predajných a popredajných služieb. Povrchové prejavy konkurenčnej výhody sú dobre viditeľné. Existuje celý rad konkurenčných výhod. Ich nositeľom je produkt. Ide o cenu, finančnú realizáciu predaja, kvalitu, ekologickú záťaž, balenie, logistika a doprava, informácie pre zákazníka, distribúcia, služby a ostatné výhody. Tieto atribúty predstavujú len vonkajšie prejavy, nevieme však, čo sa nachádza za nimi a čo ich spôsobuje a pomáha udržať. Tieto otázky sú predmetom záujmu tvorcu konkurenčnej výhody, najmä jeho konkurenta a imitátora.

Konkurent skúma rovnaké parametre ako zákazník, ale preniká hlbšie pod povrch týchto vlastností. Hodnotový reťazec je založený na poznaní, že príčiny konkurenčnej výhody sa nedajú identifikovať a ohodnotiť pri skúmaní podniku ako celku. Podnik sa musí rozčleniť

na súbor čiastkových aktivít. Skúmajú sa osobitne podľa príspevku k celkovej vyprodukovanej hodnote. Hodnototvorné činnosti sú základom konkurenčnej výhody.

Konkurenčná výhoda nie je statická štruktúra, ale závisí aj od schopnosti vnútorného prostredia podniku identifikovať zmeny vonkajších podmienok a správne na ne reagovať. Konkurenčná výhoda je tiež základným stavebným kameňom podnikateľskej stratégie. Významne ovplyvňuje odpovede na hlavné otázky prečo, ako a kam podnik smeruje.

1.8. SWOT analýza

Sledovať a vyhodnocovať vývojové trendy v neustále sa meniacom vonkajšom prostredí, identifikovať trendy a smer vývoja ako príležitosť alebo hrozbu, je v dnešnej dobe pre malú firmu nevyhnutné. To čo sa na prvý pohľad zdá ako príležitosť, vo vzťahu k podnikovým zdrojom, kultúre a stratégii firmy vôbec nemusí byť.

SWOT analýza je silným nástrojom pre celkovú analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov a v podstate zahrňuje postupy techník strategickej analýzy. Jedná sa o komplexnú metódu kvalitatívneho vyhodnocovania všetkých relevantných stránok fungovania firmy a jej súčasnej pozície. Na jej základe môže podnik pristúpiť k formulácii špecifických cieľov.

SWOT je skratkou slov z angličtiny: STRENGTHS – prednosti – silné stránky, WEAKNESSES – nedostatky – slabé stránky, OPPORTUNITIES – príležitosti, THREATS – hrozby. SWOT analýza predstavuje kombináciu dvoch analýz, a to S – W a O – T (tab. 1.8.1). Vychádza z predpokladu, že podnik dosiahne strategického úspechu tak, že maximalizuje svoje prednosti a príležitosti a minimalizuje nedostatky a hrozby.

Tab.1.8.1 Schéma SWOT analýzy

Schéma SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – príležitosti	Stratégia SO	Stratégia WO
T – hrozby	Stratégia ST	Stratégia WT

Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002041701>, 10. 3. 2008.

SO – využiť silné stránky na získanie konkurenčnej výhody

WO – prekonať slabiny využitím príležitostí

ST – využiť silné stránky na čelenie hrozbám
WT – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

Analýza príležitostí a hrozieb - O-T

O – T analýza umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti na trhu, ktoré môžu podniku priniesť výhody nad ostatnými podnikmi. Súčasne tiež nabáda k zamysleniu nad problémami, s ktorými bude podnik zápasieť. Znamená to teda, že firma musí sledovať významné sily makroprostredia (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislatívne, sociálne a kultúrne) a tiež tých účastníkov mikroprostredia, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť dosiahnuť na trhu zisk (zákazníci, konkurenti, dodávatelia, distribútori).

Príležitosti by mali byť posudzované z hľadiska ich atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu. Najideálnejší trh z hľadiska atraktívnosti je trh, ktorý rastie a má tendenciu rásť. Pravdepodobnosť, že firma dosiahne úspech, nezávisí len od jej konkurenčnej sily, ale aj od toho či je táto sila v porovnaní s konkurenciou väčšia.

V rámci analýzy SWOT by sa mal podnik koncentrovať na identifikáciu potenciálnych príležitostí (tab. 1.8.2) – existencia neuspokojených zákazníkov, možnosť vstupu na nové trhy, segmenty, zanikajúce bariéry vstupu na atraktívnych zahraničných trhoch, zrýchľovanie rastu trhu.

Tab. 1.8.2 Matica príležitostí

Atraktivita	Pravdepodobnosť úspechu	
	1	2
	3	4

Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>, 10. 3. 2008.

Kvadrant 1 vyššie uvedenej tabuľky pozostáva z príležitostí ponúkajúcich najvyšší úžitok, preto by sa mal manažment sústrediť na tieto aktivity. Ide o výborné príležitosti. Naopak, príležitosti v **kvadrante 4** sú buď príliš malé, alebo ich podnik nebude vedieť dostatočne využiť, sú to nevýznamné príležitosti. Príležitosti v **kvadrante 2 a 3** sú zaujímavé len v prípade, že existuje možnosť zvýšenia ich atraktívnosti alebo pravdepodobnosti úspechu. Jedná sa o ťažko realizovateľné príležitosti a málo atraktívne príležitosti.

Hrozby (tab. 1.8.3) sú klasifikované z hľadiska ich vážnosti a pravdepodobnosti výskytu. Pri analýze okolia z hľadiska možných hrozieb je potrebné zamerať sa na potenciálne ohrozenia – vznik nových lacnejších technológií, nových, lepších produktov, vstup nových konkurentov s nižšími nákladmi, nové regulácie štátu, rastúca vyjednávacía sila zákazníkov či dodávateľov.

Tab. 1.8.3 Matica hrozieb

Váha	Pravdepodobnosť výskytu	
	1	2
	3	4

Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>, 10. 3. 2008.

Ohrozenia z **1. kvadrantu** vyššie uvedenej tabuľky môžu firmu vážne zraniť, preto treba pripraviť plán marketingových aktivít, keďže pravdepodobnosť ohrozenia je vysoká. Ide o výrazné hrozby. Hrozby v **2. a 3. kvadrante** treba podrobiť dôkladnému skúmaniu v prípade, ak sa stávajú kritickými, netreba však zostavenie plánu prípadných alternatív. Jedná sa o hrozbu ťažko uskutočniteľnú a hrozbu s malou dôležitosťou. Ohrozenia v **4. kvadrante** sú malé a väčšinou ich možno ignorovať. Atribúty v tomto kvadrante sú považované za nezávažné ohrozenie.

Spojením hlavných príležitostí a rizík, ktoré ovplyvňujú podnikanie, sa tvorcovia stratégií pokúšajú zistiť mieru celkovej atraktívnosti trhu. Existujú štyri možnosti:

Ideálne podnikanie, ktoré sa vyznačuje mnohými príležitosťami, ale iba niekoľkými rizikami.

Špekulatívne podnikanie, vyznačujúce sa vysokými príležitosťami i vysokými rizikami.

Zrelé podnikanie, vyznačuje sa nízkymi príležitosťami i nízkymi rizikami.

Problémové podnikanie, má nízke príležitosti, ale vysoké riziká.

Pre každý podnik je riziko aj určitá výzva. V prípade, že firma nebude nijako reagovať na vzniknutú hrozbu, ohrozí tým svoju pozíciu na trhu.

Analýza silných a slabých stránok – S-W analýza

Hodnotenie vplyvu vonkajších činiteľov, so snahou stanoviť ciele podniku, musí byť sprevádzané rozborom vnútorných činiteľov. Niektoré podniky poznajú príležitosti na trhu, no nevedia ich využiť vo svoj prospech.. Na to slúži analýza silných a slabých stránok, podnik vie stanoviť, čo je z hľadiska danej situácie preň ho najlepšie.

Za dôležité znaky **konkurenčnej sily** podniku sa považuje – vysoký (vedúci) podiel na trhu, rastúca spotrebiteľská základňa a lojalita, koncentrácia na najrýchlejšie rastúci segment trhu, silne preferovaný produkt, nákladová výhoda, nadpriemerná ziskovosť, technológia a inovačná schopnosť.

Za dôležité znaky **konkurenčnej slabosti** sa považuje – strácanie pozície voči rivalom, podpriemerný rast príjmov, nedostatok finančných zdrojov, klesajúca reputácia u zákazníkov, príliš malý podiel na trhu, nízka kvalita produktov.

Pri hodnotení silných a slabých stránok je potrebné každý faktor ohodnotiť podľa dôležitosti (rozhodujúca silná stránka, marginálna silná stránka, neutrálny faktor, rozhodujúca slabá stránka, marginálna slabá stránka) a podľa intenzity jeho vplyvu - výkonu (vysoký, stredný, nízky). Výsledok spojenia stupňa výkonu a dôležitosti predstavuje štyri možné alternatívy, ktoré znázorňuje tabuľka 1.8.4.

Tab. 1.8.4 Matica vplyvu (výkonu) a dôležitosti

		Výkon	
		nízka	vysoká
Dôležitosť	vysoká	Posilniť	Udržať pozíciu
	nízka	Nevýznamné	Posúdiť úsilie

Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>, 10. 3. 2008.

Kvadrant 1 vyššie uvedenej tabuľky pozostáva z oblastí, v ktorých je síce podnik úspešný, ale do budúcnosti si musí túto úspešnosť udržať. **Kvadrant 2** pozostáva z oblastí, ktoré sú dôležité, ale v ktorých podnik momentálne vykazuje slabý výkon, preto sa musí sústrediť na posilnenie týchto oblastí. **Kvadrant 3** tvoria oblasti, ktoré nie sú dôležité, zdokonalenia v tomto kvadrante majú nízku prioritu. Patria sem nevýznamné atribúty.

V kvadrante 4 nie sú dôležité oblasti, pričom podnikanie je zbytočne silné. U faktorov umiestnených v tomto kvadrante je nutné zvážiť úsilie.

Silné stránky sa nemusia vždy prejavovať ako konkurenčná výhoda. Najčastejšími dôvodmi prečo je tomu tak je hlavne nízka dôležitosť produktov z pohľadu zákazníka, rovnako silná konkurencia.

Na druhej strane, snaha o odstránenie slabých stránok môže mať opačný efekt. Snaha o jej premenu na silnú stránku môže priniesť také náklady, ktoré sa firme nemusia vrátiť.

Pozornosť treba venovať príležitostiam, v ktorých má podnik najviac silných stránok alebo oblastiam, ktoré sa vzhľadom na veľkú príležitosť a návratnosť investícií javia ako dobré pre silné stránky. Aj zastaraný podnik má popri slabých miestach aj silné miesta, ktoré ak dokáže správne identifikovať a využiť, tvoria predpoklady pre získanie lepšieho postavenia na trhu alebo vstupu na nový trh.

SWOT analýza je pre tvorcov strategických plánov užitočná v mnohých smeroch (Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002041701>, 10. 3. 2008):

- poskytuje manažérom logický rámec pre hodnotenie súčasnej a budúcej pozície ich organizácie,
- z tohto hodnotenia môžu manažéri usúdiť, ktoré strategické alternatívy by mohli byť v ich situácii tie najvhodnejšie,
- môže byť vykonávaná periodicky, aby manažérov mohla informovať o tom, ktoré interné alebo externé oblasti nadobudli alebo naopak stratili na význame vzhľadom k podnikovým činnostiam,
- vedie k lepšej výkonnosti organizácie.

SWOT analýza je určená hlavne manažérom, odborníkom v oblasti marketingu, ekonómom.

V SWOT analýze je nutné hlavne zhodnotiť finančnú silu a zdravie firmy, mieru jej diverzifikácie či špecializácie, vlastnícku štruktúru a jej stabilitu, pozície v jednotlivých častiach trhu, štruktúru a stabilitu zadávateľov zákaziek či zákazníkov, mieru flexibility, schopnosť prenikať do nových segmentov, technickú a technologickú úroveň, zložitosť a účelnosť organizačnej štruktúry, goodwill podniku, úroveň stratégie rozvoja firmy, pozíciu firmy na trhu, spôsob získavania potencionálnych investorov, plynulosť a komplexnosť predrealizačných činností, celkovú výrobnú kapacitu firmy, časový priebeh výstavby, úroveň

subdodávateľských činností, know – how, personálnu štruktúru firmy, odbornosť a schopnosti zamestnancov.

Výhody a nevýhody SWOT analýzy

Medzi výhody SWOT analýzy patrí predovšetkým rýchlosť a relatívna jednoduchosť, takže každá firma si môže vytvoriť sama svoju vlastnú SWOT analýzu v pomerne krátkom čase a lacno, samozrejme za predpokladu, že na jej realizáciu sa bude podieľať čo možno najviac pracovníkov z celej organizačnej štruktúry. V prípade, že bude na analýze pracovať obmedzená skupina ľudí z jednej hierarchickej skupiny, napríklad management, môže dôjsť k veľkému skresleniu, ku chybným záverom a tým tak ku zmareniu celej práce i k ohrozeniu úspešnosti projektu či firmy. Dá sa totiž predpokladať, že management nerád priznáva slabé stránky firmy alebo projektu, takže môže dôjsť k podceňovaniu slabých stránok a k preceňovaniu stránok silných.

2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Vo svojej bakalárskej práci budem analyzovať konkurencieschopnosť firmy **UNIKOV** (jedná sa o skrátený názov firmy, presný názov je uvedený nižšie v texte).

Presný názov firmy podľa živnostenského listu je **Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV**. Jedná sa o ohlasovaciu remeselnú živnosť. Spoločnosť je registrovaná na Okresnom úrade v Martine. Jej oblasťou podnikania je strojárstvo - kovoobrábanie rôznych súčiastok na klasických obrábacích strojoch, zámočnícke práce a zváranie v ochrannej atmosfére inertných plynov.

Miesto prevádzky je v Martine, miesto podnikania v Sučanoch. Vznikla k 1.1. 1994 po rozpade veľkého podniku - **Závodov ťažkého strojárstva**. Zastávali veľmi významné miesto na trhu v oblasti ťažkého strojárstva, v podstate nemali priameho konkurenta v SR. Po ich rozpade vznikla veľká diera, medzera, ktorú bolo potrebné vyplniť. Práve preto okrem tejto firmy vznikli aj iné, ktoré sa snažili nahradiť tento veľký podnik. Niektoré firmy zanikli a ostatné stále podnikajú. Každý z nich sa však zameriava len na výrobu určitého typu výrobkov. Firma UNIKOV sa v začiatkoch jej vzniku sa orientovala na zvaračské a zámočnícke práce, tvorilo to 98 % jej príjmov. Postupne sa preorientovala na kovoobrábanie, čo je hlavným predmetom jej súčasnej podnikateľskej činnosti. Od roku 2000 sa špecializuje na náhradné diely do traktorov ZETOR 8011, ZETOR 8045 a ZETOR 2011.

Spoločnosť sa teda zaoberá kovoobrábaním rôznych súčiastok na klasických obrábacích strojoch ako:

- sústružnícke práce (SUI 50/1000, SU 50A/1000, SV 18RA/1000),
- frézarské práce (FA4V, FSS 255, FNC 25),
- opracovanie na horizontke H80,
- vyvažovanie rotačných súčiastok do dĺžky 1000 mm a hmotnosti 50 kg (vyvažovačka TIRA V266/2),
- zámočnícke práce,
- zváranie v ochrannej atmosfére inertných plynov.

Súčasný základný sortiment je tvorený rôznymi náhradnými dielmi na poľnohospodárske traktory ZETOR (cca 50 druhov), lesné kolesové traktory (cca 15 druhov) a rôznymi ďalšími súčiastkami podľa dodanej dokumentácie.

Firma UNIKOV patrí medzi malé firmy. Súčasný počet zamestnancov je 6 stálych, ktorí pracujú na pracovnú zmluvu a 3 – 5 zamestnancov na dohodu o vykonaní práce, mimo pracovného pomeru. Takisto využíva aj kooperácie s inými podnikmi, ktoré majú rovnaké zameranie – strojárstvo.

Firma UNIKOV je od začiatku svojho vzniku platcom dane z pridanej hodnoty. Jej obrat v minulosti bol zhruba okolo 500 000,- Sk. V súčasnej dobe je to približne 8 miliónov Sk bez dane z pridanej hodnoty. Z toho môžeme usúdiť, že spoločnosť UNIKOV sa postupne od svojho vzniku stala úspešnou, na trhu patrí medzi známe malé firmy. Jej dodávky sú hlavne tuzemské.

Na trhu firma pôsobí už 14 rokov. Za tú dobu si vybudovala svoje pevné miesto, získala stálu klientelu, patrí medzi pomerne prosperujúce malé firmy.

3. ANALYTICKÁ ČASŤ

3.1. Priami konkurenti firmy UNIKOV

1. *H + H Slovensko, s.r.o.*

Sídlo firmy: Červenej armády 71, Turčianske Teplice

Firma pôsobí na trhu strojárenského priemyslu od roku 1993. Zaoberá sa výrobou na sústružníckych automatoch a valcovaním závitov. Zamestnáva približne 11 až 20 zamestnancov. Jej ročný obrat sa pohybuje v rozmedzí od 2 miliónov do 20 miliónov.

Predmet činnosti:

- kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj mimo koncesovaných obchodných živností a drahých kovov,
- kovovýroba,
- zámočníctvo,
- kováčstvo,
- výroba nástrojov,
- kovoobrábanie,
- výroba finálnych výrobkov,
- vedenie účtovnej evidencie,
- sprostredkovanie obchodu,
- maloobchod so zmiešaným tovarom mimo koncesií a drahých kovov.

2. *DS Martin, a.s.*

Sídlo firmy: Langsfeldova 1, Martin

Spoločnosť DS Martin, a.s. bola založená v roku 1997 ako pokračovanie výroby motorov pôvodného výrobcu z roku 1973: „Závod motory ZETOR“. DS Martin, a.s. sa zaoberá výrobou a obchodovaním so štvortaktnými, radovými, vodou chladenými 4 a 6 valcovými naftovými motormi s priamym vstrekom paliva, náhradnými dielmi a kooperáciami. Cieľom firmy je aktívna politika vývoja a výroby motorov v súlade s novými trendmi, interaktívna marketingová komunikácia so zákazníkmi, potenciálnymi obchodnými partnermi, rozvoj výrobných programov na zvýšenie objemu predaja. Jedná sa o strednú

firmy. Existuje niekoľko pobočiek v rôznych lokalitách, ktoré združuje. Preto sa jedná o akciovú spoločnosť.

3. *Metal Parts, s.r.o.*

Sídlo firmy: Kollárová 73, Martin

Spoločnosť sa zaoberá výrobou obrábacích strojov. Na trhu pôsobí od roku 1996. Zamestnáva priemerne 15 zamestnancov a jej ročný obrat činí 10 až 20 miliónov.

4. *Pavol Záhradník AQUA KOVO*

Sídlo firmy: Švermova 39, Vrútky

Jedná sa o ohlasovaciu živnosť. Firma sa zaoberá výrobou náhradných dielov a zámočníctvom.

Okrem týchto priamych konkurentov existujú aj iné firmy podobného zamerania, ale nie sú považované za priamych konkurentov, pretože nemajú rovnaký výrobný program ako firma UNIKOV. Ako príklad uvádzam firmu **LandL Stroj servis, s.r.o.**, ktorá vznikla v roku 1995. Miesto prevádzky je v Martine. Do roku 1999 sa zameriavala hlavne na opravu a servis riadiacich systémov NC. Na základe požiadavkov trhu rozšírila svoju ponuku služieb o komplexnú starostlivosť výrobných strojov a zariadení, medzi jej doplnkové služby patrí vodoinštalčná údržba.

3.2. Dodávatelia firmy UNIKOV

1. *FERONA Slovakia, a.s.*

Sídlo firmy: Bytčická 12, Žilina

Medzi jej podnikateľské činnosti patrí nákup, skladovanie, úprava a predaj hutníckych výrobkov, hutníckych druhovýrobkov, neželezných kovov a železiarskeho sortimentu na báze veľkoobchodu.

Spoločnosť poskytuje firme UNIKOV rôzne druhy ocele rôznych priemerov – štvorcové, kruhové, v tvare písmena L,.....

2. Nová Zlievarenská Spoločnosť, s.r.o.

Sídlo firmy: Robotnícka 14, Martin

Zaoberá sa výrobou odliatkov zo sivej a tvárnej liatiny, súčiastok na traktory, motory, poľnohospodársku techniku, kovoobrábacie centrá. Vykonáva skúšku pevnosti materiálov v mechanickej skúšobni.

Firma predáva podniku polotovary – odliatky.

3. Pohronska Zlievarenská Spoločnosť, s.r.o.

Sídlo firmy: Priemyselná 38, Hliník nad Hronom

Predmetom podnikania spoločnosti sú výrobky strojárskoho a zlievarenského charakteru, ktoré majú široké uplatnenie v baníctve a ťažobnom priemysle, strojárstve, hutníctve, stavebníctve, energetike a poľnohospodárstve.

Firma UNIKOV odoberá od Pohronskej Zlievarenskej Spoločnosti odliatky.

4. Železiarne Podbrezová, a.s.

Sídlo firmy: Kolkáreň 35, Podbrezová

Predmetom jej podnikateľskej činnosti je výroba a predaj bezšvíkových oceľových rúr a komponentov z nich, pozdĺžne zvaraných rúr veľkých priemerov, izolovaných bezšvíkových rúr, rúrových navarovaných oblúkov.

Železiarne Podbrezová predávajú spomínanému podniku rôzne druhy ocele.

5. Steel Slovakia

Sídlo firmy: Malá Voda 595, Rosina

Poskytuje podniku UNIKOV rôzne druhy ocele.

3.3. Odberatelia firmy UNIKOV

1. Ing. Marián Danišek – P. S.

Sídlo firmy: Moyzesova 4, Kláštor pod Znievom

Tento odberateľ je pre firmu Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV považovaný za hlavného, kľúčového odberateľa. Spolupracujú s ním dlhodobo. Je považovaný za veľmi spoľahlivého v dodržiavaní stanovených termínov, má veľmi dobrú platobnú disciplínu.

Firma UNIKOV má s ním vytvorený veľmi dobrý obchodný vzťah. Pôsobí ako medzičlánok, distribuuje produkty od firmy UNIKOV do veľkoskladov a následne zabezpečuje predaj.

2. Marko MT, s.r.o.

Sídlo firmy: Robotnícka 3, Martin

Tento odberateľ zaisťuje predaj a distribúciu náhradných dielov na traktory. Patrí k stálym odberateľom.

3. Iveta Hlaváčová INPEX

Sídlo firmy: Na Bystičku 14, Martin

Ide o príležitostného odberateľa firmy UNIKOV.

4. VSS, a.s.

Sídlo firmy: Južná trieda 82, Košice

Jedná sa o nového odberateľa. Firma UNIKOV s ním zahájila spoluprácu na konci roka 2007 v rámci rozšírenia svojho pôsobenia. S týmto odberateľom však nemajú veľmi dobré skúsenosti. Majú veľmi zlú platobnú disciplínu. Ani raz neboli schopný dodržať stanovený termín splatnosti faktúr, ktorý je u firmy UNIKOV do 30 dní. Preto firma zvažuje, či aj naďalej bude spolupracovať s týmto odberateľom.

3.4. SWOT analýza firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV

SWOT analýzou som sa podrobnejšie zaoberala v teoretickej časti. Jedná sa teda o analýzu silných a slabých stránok firmy, jej príležitostí na trhu a hrozieb, na ktoré musí byť pripravená a sledovať ich.

Na základe poskytnutých informácií od firmy UNIKOV, som medzi **silné stránky** zaradila tieto nasledujúce atribúty:

- úspešné odolávanie konkurencii,
- zvyšovanie kvality výrobkov,
- dlhodobé pôsobenie na trhu,
- vlastné výrobné priestory,
- investovanie do nových technológií,

- firma je monopolný vlastník niektorých modelov,
- schopnosť rýchleho prispôsobenia sa zmenám výrobných podmienok, firma je schopná pomerne za krátky čas prejsť na kusovú výrobu, alebo výrobu v malosériach.

Medzi **slabé stránky** firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV som zaradila nasledujúce ukazovatele:

- firma má pomerne zastaraný strojový park,
- ako malý podnik má obmedzené finančné zdroje.

Príležitosti tejto firmu sú nasledujúce atribúty:

- získavanie nových zákazníkov,
- rozšírenie podnikania aj v iných oblastiach strojárenského priemyslu,
- využitie vybudovaného dobrého mena.

Medzi **hrozby** firmy patria hlavne tieto ukazovatele:

- nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce,
- vstup zahraničných dovozcov na trh.

Všetky uvedené faktory som znázornila graficky, vďaka čomu som mohla určiť, v ktorých kvadrantoch sa jednotlivé ukazovatele nachádzajú. Najprv som ich zoradila do tabuľky a na základe konzultácií vo firme UNIKOV som ohodnotila ich výkonnosť od 1 do 5 (čím vyššie číslo, tým väčšia výkonnosť, vplyv pre firmu) a ich závažnosť pre firmu v percentách od 25 % do 100 %.

3.4.1. Analýza silných a slabých stránok firmy UNIKOV

Tab. 3.4.1 Silné a slabé stránky

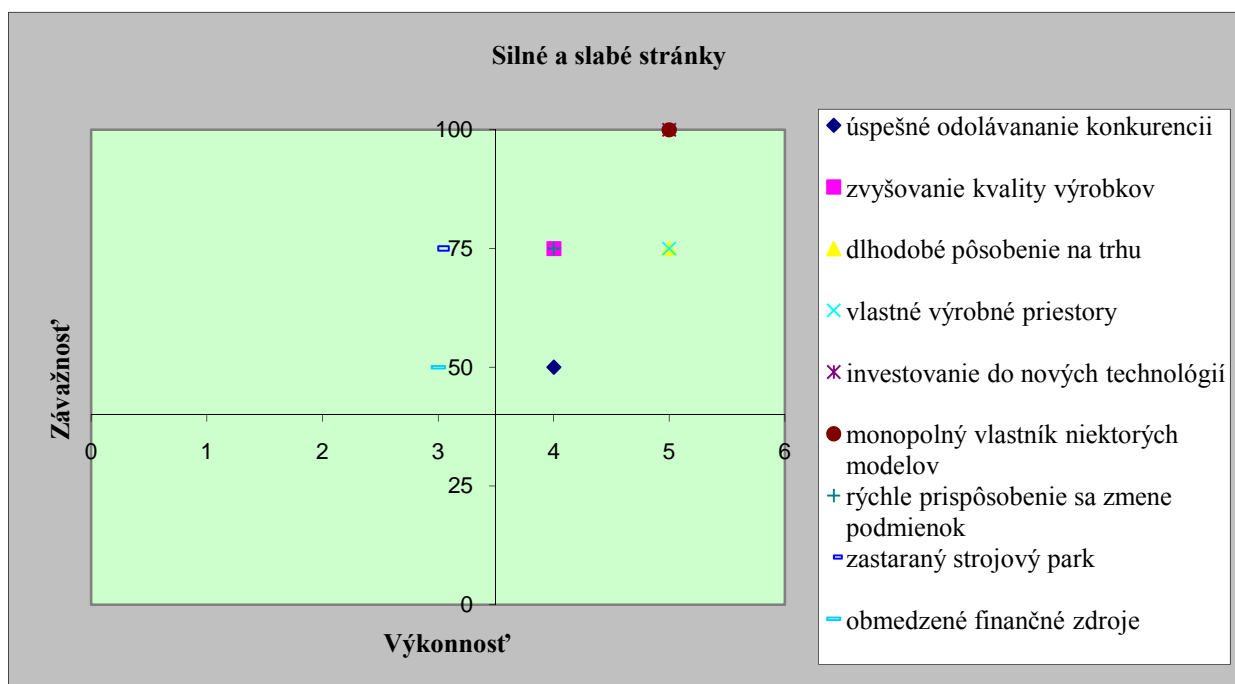
Hodnotené faktory	Hodnotenie výkonnosti					Hodnotenie závažnosti			
	1	2	3	4	5	100%	75%	50%	25%
úspešné odolávanie konkurencii				1				1	
zvyšovanie kvality výrobkov				1			1		
dlhodobé pôsobenie na trhu					1		1		
vlastné výrobné priestory					1		1		
investovanie do nových technológií					1	1			
monopolný vlastník niektorých modelov					1	1			
rýchle prispôsobenie sa zmene podmienok				1			1		
zastaraný strojový park				1			1		
obmedzené finančné zdroje			1					1	

Pre ľahšie grafické znázornenie silných a slabých stránok som si vytvorila tabuľku 3.4.2, kde som uvádzala už konkrétne hodnotenie výkonnosti a závažnosti daných atribútov.

Tab. 3.4.2 Silné a slabé stránky

Hodnotené faktory	Výkonnosť	Závažnosť
úspešné odolávanie konkurencii	4	50
zvyšovanie kvality výrobkov	4	75
dlhodobé pôsobenie na trhu	5	75
vlastné výrobné priestory	5	75
investovanie do nových technológií	5	100
monopolný vlastník niektorých modelov	5	100
rýchle prispôsobenie sa zmene podmienok	4	75
zastaraný strojový park	3	75
obmedzené finančné zdroje	3	50

Grafickým znázornením tabuľky 3.4.2 je graf silných a slabých stránok 3.4.1, vďaka ktorému som zistila, v ktorom kvadrante sa nachádzajú dané atributy.



3.4.1 Grafické zobrazenie silných a slabých stránok

Na základe matice vplyvu (výkonu) a dôležitosti, ktorá je uvedená v teoretickej časti ako tab. 1.8.4 môžem analyzovať faktory firmy, ktoré sú rozdelené do štyroch kvadrantov.

Najsilnejšou stránkou firmy UNIKOV je jej **monopolne vlastníctvo** niektorých modelov. Tento faktor je považovaný za **konkurenčnú výhodu** firmy UNIKOV. Pre ostatné podniky je výroba finančne náročná, prináša so sebou vysoké náklady na výrobu modelového zariadenia, má nízke série výrobkov a predstavuje neefektívne vynaloženie zdrojov.

Rovnako veľkou výhodou je aj **investovanie do nových technológií**, čím sa firma UNIKOV snaží, aby ich výroba bola čo najkvalitnejšia a nezaostávali za technologickým pokrokom.

Medzi ďalšiu výhodu firmy patrí nepochybne **dlhodobé pôsobenie na trhu**. Vďaka tomu si vybudovala veľmi dobré meno. Dostala sa do povedomia zákazníkov vďaka nízkej nepodarkovosti a vysokej kvalite. Takisto disponuje výbornou dodacou a platobnou disciplínou, čím si získala dôveru dodávateľov i odberateľov.

Jej prednosťou je aj schopnosť **úspešne odolávať konkurencii**, svoj podiel na tom má dozaista jej dlhodobé pôsobenie na trhu, zákazníci sú spokojní s jej produktmi, a svoj podiel má aj monopolné vlastníctvo.

Do kvadrantu – udržania pozície môžem na základe grafu zaradiť aj **zvyšovanie kvality výrobkov**, čo je podstatné hlavne pre kvalitné uspokojenie zákazníkov firmy. Jej veľkou výhodou je aj **vlastníctvo výrobných priestorov**, čím v podstate ušetrí na prenájme. Pre malý podnik akým je táto firma je príznačná schopnosť rýchleho **prispôbenia sa zmenám výrobných podmienok**. Firma UNIKOV sa snaží čo najviac vyhovieť potrebám zákazníkov.

Keďže všetky vyššie uvedené faktory sú zaradené v kvadrante 1, to znamená, že momentálne sú plnené na veľmi dobrej úrovni, ale do budúcnosti si túto pozíciu musí firma udržať, prípadne aj posilniť.

Atribút, ktorý je pre firmu veľmi dôležitý, ale v súčasnosti nie je plnený na dostatočnej úrovni, je **zastaraný strojový park**. Jeho obnova je cieľom firmy, jeho inovácia je zaradená do stratégie podniku.

Rovnako sem patrí aj atribút **obmedzené finančné zdroje**. No keďže ide o malú firmu, dá sa očakávať, že nemôže disponovať príliš veľkými finančnými prostriedkami. Ich pozíciu im neľahčujú ani niektoré banky v poskytovaní úverov. Tieto atribúty sa nachádzajú v kvadrante 2, čo znamená, že sú pre podnik dôležité, ale nie sú plnené na dostatočnej úrovni, preto by mala firma tieto ukazovatele posilniť a venovať im zvýšenú pozornosť.

V 3. kvadrante – nevýznamné a v kvadrante 4 – zväžiť úsilie sa nenachádzajú žiadne atribúty.

3.4.2. Analýza príležitostí

Tab. 3.4.3 Príležitosti

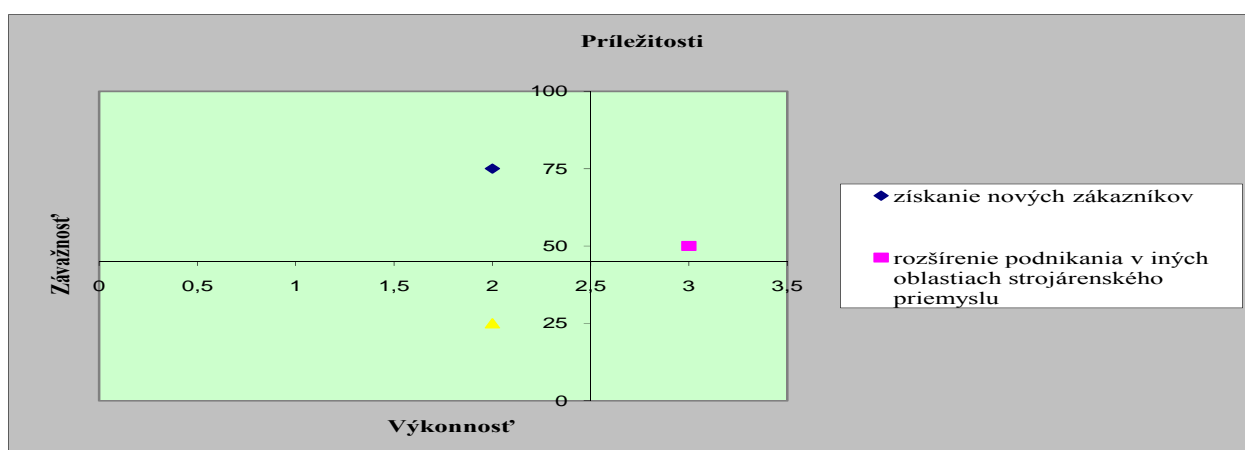
Hodnotené faktory	Hodnotenie výkonnosti					Hodnotenie závažnosti			
	1	2	3	4	5	100%	75%	50%	25%
získanie nových zákazníkov		1					1		
rozšírenie podnikania v iných oblastiach strojárenského priemyslu			1					1	
využitie dobrého mena		1							1

Rovnako ako u analýzy silných a slabých stránok podniku som postupovala aj pri analýze príležitostí a hrozieb.

Tab. 3.4.4 Príležitosti

Hodnotené faktory	Výkonnosť	Závažnosť
získanie nových zákazníkov	2	75
rozšírenie podnikania v iných oblastiach strojárenského priemyslu	3	50
využitie dobrého mena	2	25

Na základe tabuľky 3.4.4 som si zostavila graf 3.4.2, pomocou ktorého som zistila, v ktorom kvadrante sa jednotlivé atributy nachádzajú.



3.4.2 Grafické znázornenie príležitostí

Pri rozdeľovaní jednotlivých atribútov do kvadrantov som vychádzala zo SWOT analýzy spracovanej v teoretickej časti. Riadila som sa podľa tabuľky 1.8.2 Matica príležitostí.

Na základe grafického znázornenia príležitostí firmy je zrejmé, že **získanie nových zákazníkov** je pre podnik výbornou príležitosťou. Mal by sa na ňu sústrediť a svojimi produktmi osloviť a zaujať aj iných zákazníkov. Jedná sa o kvadrant 1, táto príležitosť prinesie firme úžitok.

Rozšírenie podnikania v iných oblastiach strojárenského priemyslu je v kvadrante 2, čo znamená, že sa jedná o ťažko realizovateľnú príležitosť. Môže to súvisieť s obmedzenými finančnými prostriedkami firmy a čiastočne zastaraným strojovým parkom.

Z grafického znázornenia vyplýva, že **využitie dobrého mena** nachádza v kvadrante 3, čo predstavuje málo atraktívnu príležitosť. Vyplýva to z faktu, že firma UNIKOV už má vybudovanú dobrú povesť a jej cieľom je si toto dobré meno udržať.

3.4.3. Analýza ohrození

Tab. 3.4.5 Ohrozenia

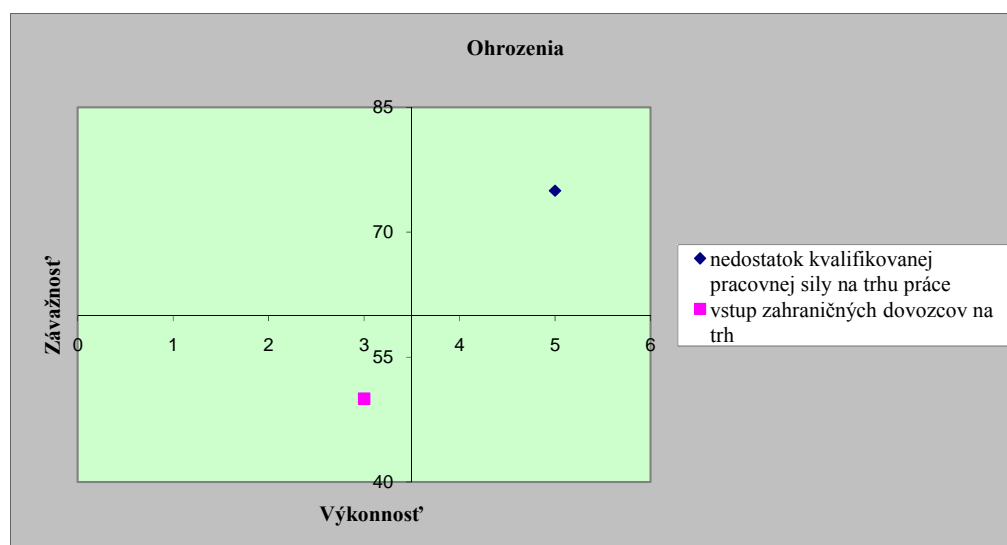
Hodnotené faktory	Hodnotenie výkonnosti					Hodnotenie závažnosti			
	1	2	3	4	5	100%	75%	50%	25%
nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce					1		1		
vstup zahraničných dovozcov na trh			1					1	

Aj v tomto prípade som sa riadila SWOT analýzou v teoretickej časti. Ukazovatele som rozdeľovala do kvadrantov podľa tabuľky 1.8.3 Matica hrozieb.

Tab. 3.4.6 Ohrozenia

Hodnotené faktory	Výkonnosť	Závažnosť
nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce	5	75
vstup zahraničných dovozcov na trh	3	50

Výsledkom tabuľky. 3.4.6 je grafické znázornenie ohrození podniku.



3.4.3 Grafické znázornenie ohrození

Z grafického znázornenia je zrejmé, že atribút **nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce** sa nachádza v kvadrante 2, čo znamená hrozbu ťažko uskutočniteľnú. Túto hrozbu je treba podrobiť dôkladnému skúmaniu. Nie každého človeka totiž baví práca v strojárskom priemysle, záujem o túto prácu klesá. Mnohokrát ľudia nemajú tú správnu kvalifikáciu na nové technológie v oblasti strojárstva.

Atribút **vstup zahraničných dovozcov na trh** sa nachádza v kvadrante 3. Z toho vyplýva, že sa jedná o hrozbu s malou dôležitosťou. Ide zväčša o dovozcov z Poľska a Indie, no ich výrobky nedisponujú takou kvalitou akú môže odberateľom poskytnúť firma UNIKOV. Netreba však túto hrozbu brať príliš na ľahkú váhu.

Stratégia firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV

Stratégie podľa SWOT analýzy:

S – O stratégia – predstavuje vývoj nových metód, ktoré sú vhodné pre rozvoj silných stránok podniku.

W – O stratégia – stratégia, ktorá predstavuje odstránenie slabých stránok pre vznik nových príležitostí.

S – T stratégia – vyznačuje sa použitím silných stránok pre zamedzenie hrozieb.

W – T stratégia – predstavuje vývoj stratégie, vďaka čomu je možné obmedziť hrozby, ktoré ohrozujú slabé stránky podniku.

Na základe uvedených stratégií SWOT analýzy firma Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV **uplatňuje stratégiu S – O**, teda stratégiu silných stránok a príležitostí. Snaží sa **využiť svoje silné stránky na získanie novej konkurenčnej výhody** oproti ostatným konkurentom.

Firma má záujem v časom horizonte 5 rokov inovovať svoj čiastočne zastaraný strojový park. Jej ďalším cieľom je v horizonte 7 až 10 rokov pokúsiť sa o diverzifikáciu výrobného programu. V rámci toho požiadala o príspevok od Európskej únie. O realizáciu týchto plánov sa však bude usilovať aj bez neho.

Investovanie do nových technológií patrí medzi jej silné stránky. Jej cieľom bude vďaka novému strojovému parku a zameraniu sa aj na iné oblasti strojárenského priemyslu získať nových zákazníkov. Ide teda o jej príležitosť. Pomocou neho bude môcť vyrábať väčšie množstvo produktov za pomerne nižšie náklady, čo sa odrazí aj v cenových reláciách pre odberateľov. Podnik bude schopný uspokojovať rôzne požiadavky odberateľov na kvalitatívne aj kvantitatívne vyššej úrovni.

3.5. Obrat – tržby firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV

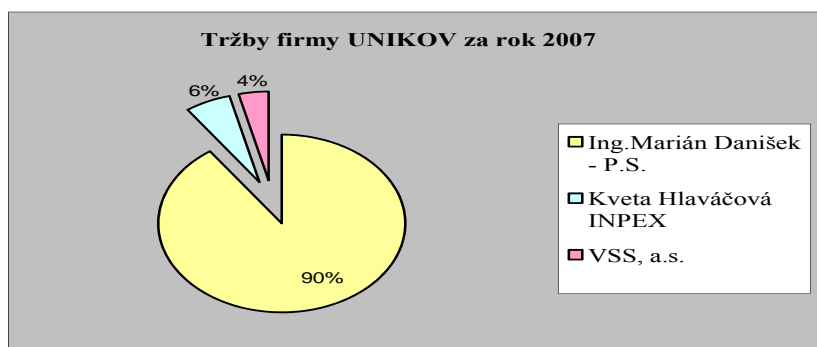
Firma UNIKOV za rok 2007 dosiahla celkový obrat **7 612 408, - Sk**. V tomto roku spolupracovala s 3 svojimi odberateľmi – *Ing. Marián Danišek – P.S., Iveta Hlaváčová INPEX, VSS – Východoslovenské strojárne, a.s.* .

V nasledujúcej tabuľke 3.5.1 uvádzam presnú výšku tržieb firmy UNIKOV od jej jednotlivých odberateľov za rok 2007. Tržby sú očistené od dane z pridanej hodnoty.

Tab. 3.5.1 Tržby firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV za rok 2007

Zákazník	Tržby v Sk
Ing. Marián Danišek - P.S.	6 861 508
Kveta Hlaváčová INPEX	453 609
VSS, a.s.	297 291
Spolu tržby	7 612 408

Na základe tabuľky 3.5.1 som zostavila graf 3.5.1 pre lepšiu prehľadnosť o tržbách firmy UNIKOV.



3.5.1 Grafické znázornenie tržieb od odberateľov

Na základe grafického zobrazenia tržieb je zrejmé, že jej **najlepším odberateľom** je **Ing. Marián Danišek – P.S.** Tržby, ktoré od neho firma získava predstavujú čiastku 6 861 508, - Sk, tvoria teda 90 % jej celkového ročného obratu. Z tohto údaju je zrejmé, že pre podnik UNIKOV je práve tento odberateľ kľúčovým, od neho plynú takmer všetky príjmy. Firma je s týmto odberateľom veľmi spokojná a spolupracuje s ním už dlhšiu dobu.

Pomerne malou čiastkou sa na obrate firmy podieľajú aj zvyšní dvaja odberatelia. Príjmy od **Kvety Hlaváčovej z podniku INPEX** tvoria 6 % celkového ročného obratu firmy UNIKOV. Predstavujú čiastku 453 609, - Sk. Ako som už vyššie spomínala, jedná sa o príležitostného odberateľa.

Najmenší podiel na obrate firmy majú **Východoslovenské strojárne, a. s.** Tržby od nich tvoria 4 %, čo predstavuje sumu 297 291, - Sk. Čiastočne to môže byť spôsobené tým, že firma začala s týmto odberateľom spolupracovať len na konci roku 2007.

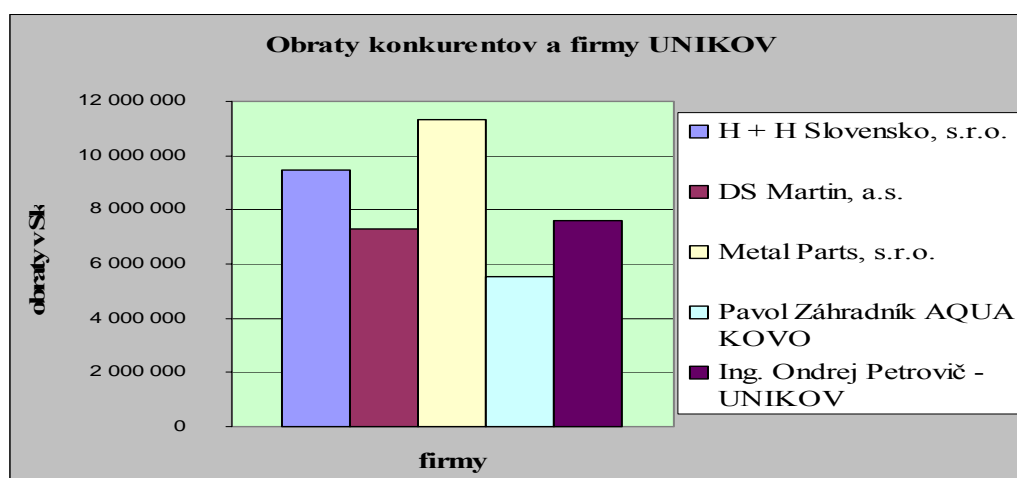
3.5.1. Obraty konkurencie za rok 2007

Na základe údajov získaných z internetových stránok konkurenčných firiem a stránky Slovenského štatistického úradu som zostavila tabuľku 3.5.2, ktorá uvádza približné obraty konkurenčných firiem – *H + H Slovensko, s.r.o.*, *DS Martin, a.s.*, *Metal Parts, s.r.o.* a *Pavol Záhradník AQUA KOVO* a podniku *Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV*. Tržby sú očistené od dane z pridanej hodnoty a pochádzajú z roku 2007.

Tab. 3.5.2 Obraty konkurenčných firiem a firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV

Obraty konkurencie	Obrat v Sk
H + H Slovensko, s.r.o.	9 455 632
DS Martin, a.s.	7 313 500
Metal Parts, s.r.o.	11 348 520
Pavol Záhradník AQUA KOVO	5 532 413
Ing. Ondrej Petrovič - UNIKOV	7 612 408

Na základe tabuľky 3.5.2 som zároveň zostavila graf 3.5.2 pre lepšiu prehľadnosť ich tržieb – obratu, za rok 2007.



3.5.2 Grafické znázornenie obratov konkurenčných firiem a firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV

Na základe grafického znázornenia je zrejmé, že za rok 2007 spomedzi uvedených konkurenčných firiem sa najlepšie darilo firme **Metal Parts, s.r.o.**, ktorá dosiahla obrat vo výške 11 348 520, - Sk. Jej priemerný ročný obrat sa pohybuje v rozpätí 10 mil. až 20 miliónov Sk.

Za firmou Metal Parts sa s obratom 9 455 632, - Sk za rok 2007 nachádza firma **H + H Slovensko, s.r.o.**, ktorá je považovaná za najväčšieho priameho konkurenta firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV. Je to z toho dôvodu, že predmet jej činnosti je najviac podobný výrobnému programu podniku UNIKOV. Priemerný ročný obrat sa pohybuje v rozpätí 2 mil. až 20 miliónov.

Firma **Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV** sa s obratom 7 612 408, - Sk nachádza tesne za podnikom H + H Slovensko, s.r.o.

Firma **DS Martin, a.s.** mala ročný obrat za daný rok 7 313 500, - Sk. Je teda v tesnom závese za podnikom UNIKOV.

Najmenšie tržby z uvedených firiem za rok 2007 mala firma **Pavol Záhradník – AQUA KOVO**, dosiahla obrat 5 532 413, - Sk. Jedná sa o rovnaký typ živnosti ako u firmy UNIKOV.

3.6. Porovnanie firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV a firmy H + H Slovensko, a.s.

Pre porovnanie konkurencieschopnosti firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV som si zvolila práve firmu H + H Slovensko, a.s., a to z toho dôvodu, že výrobný program obidvoch podnikov je pomerne rovnaký. Podnik **H + H Slovensko** sa dá považovať za významného priameho konkurenta.

Vo vyššie uvedenom grafickom zobrazení sú znázornené obraty obidvoch spomínaných firiem za rok 2007. Je zrejmé, že firma H + H Slovensko si z pohľadu tržieb viedla o niečo lepšie než firma UNIKOV. **Obrat konkurenta činí 9 455 632, - Sk a obrat**

podniku UNIKOV predstavuje čiastku 7 612 408, - Sk. Ich rozdiel, ktorý je 1 843 224, - Sk však nepredstavuje závratne vysokú čiastku.

Firma **H + H Slovensko vznikla o jeden rok skôr než firma UNIKOV**, a to v roku 1993. Teda pôsobí na trhu strojárenského priemyslu dlhšie, čo firme H + H Slovensko mohlo priniesť určitú výhodu. **Skôr si získala klientelu a nadobudla skúsenosti**, vedela sa lepšie orientovať na trhu strojárenského priemyslu, keď vznikla firma UNIKOV.

Obidve firmy sa zaoberajú kovoobrábaním rôznych súčiastok, kovovýrobou a zámočníctvom. Podobne ako podnik H + H Slovensko aj podnik UNIKOV si vedie účtovnú evidenciu. Výhodou firmy **H + H Slovensko** je ich maloobchod so zmiešaným tovarom mimo koncesíí a drahých kovov, čiže **sprostredkováva predaj**, majú priamy **kontakt s konečným zákazníkom**. Firma **UNIKOV** má tiež **maloobchod**, ale nie vždy má **priamy kontakt s konečným zákazníkom**, jej **odberatelia slúžia** aj ako **medičlánky** a tí potom sprostredkovávajú predaj.

Uvedené firmy majú **odlišné lokality svojho pôsobenia**. Firma UNIKOV má miesto svojej prevádzky v Martine pomerne blízko centra mesta. Jej výhodou je aj fakt, že blízko firmy sa nachádza nákladná železničná stanica, čo má svoje opodstatnenie z hľadiska dopravy. Naopak jej **nevýhodou je, že nie je veľmi viditeľná**, chýba jej ceduľa, ktorá by upútala nových zákazníkov, zviditeľnila miesto ich pôsobenia. Je pomerne schovaná za ostatnými budovami. Firma H + H Slovensko pôsobí v Turčianskych Tepliciach, rovnako blízko centra. Tieto dve mestá sú od seba vzdialené približne 28 kilometrov.

Ďalším podstatným rozdielom je aj fakt, že sa **jedná o dve rozličné právne formy**. Každá z nich má **určité výhody a nevýhody**. Firma **H + H Slovensko** je **spoločnosť s ručením obmedzeným**, firma **UNIKOV** je **ohlasovacia remeselná živnosť – fyzická osoba**. Výhodou spoločnosti s ručením obmedzeným patrí, že za záväzky spoločnosti ručia spoločníci len do výšky nesplatených vkladov, u fyzickej osoby ručí za záväzky podnikateľ celým svojím majetkom. Fyzická osoba nemusí byť platcom dane z pridanej hodnoty, nemusí sa zapisovať do Obchodnej registra, len na vlastné požiadanie, nemusí si viesť podvojnú účtovníctvo (do obratu 6 miliónov Sk za predchádzajúci kalendárny rok), a nemusí zložiť žiadny základný kapitál, na rozdiel od spoločnosti s ručením obmedzeným. Minimálny

základný kapitál s.r.o. je 200 000, - Sk a každý spoločník musí vložiť minimálne 20 000, - Sk. Pri spisovaní spoločenskej zmluvy musí podnikateľ vynaložiť nákladnejšie notárske poplatky. U fyzických osôb je potrebné vykonať najmenej úradných krokov k získaniu živnostenského oprávnenia. Nevýhodou živností je platba vyššej sadzby dane z príjmu, než je tomu tak u sadzby dane z príjmu právnických osôb.

3.7. Odporúčania firme Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV

Jedným z cieľov mojej bakalárskej práce bolo pokúsiť sa navrhnúť patričné odporúčania firme Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV. K tomu som využila SWOT analýzu, ktorá mi pomohla zhodnotiť silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby pre firmu.

Na základe už spomenutej analýzy by som preto firme Ing. Ondrej Petrovič - UNIKOV odporúčala udržať si silné stránky ako sú – monopolné vlastníctvo niektorých modelov, investovanie do nových technológií, . . . a nepoľaviť v nich.

Pozornosť by som zamerala hlavne na obnovu zastaraného strojového parku, o čo sa v podstate firma snaží už teraz, pretože ako som už vyššie spomínala jej cieľom je získanie príspevku od Európskej únie na inováciu strojového parku. Ja osobne by som firme poradila, aby sa pokúsila získať určitú časť peňazí aj od **banky na podporu malých a stredných podnikov**, konkrétne od **EXIMBANKY SR**. Ponúka bankové produkty určené priamo pre malé a stredné podniky. Mohli by sa tiež zapojiť do **programu** Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania - **Grantovej schémy podpory inovatívnych malých a stredných podnikov (SISME)**. Cieľom programu SISME je zameriavanie sa na výrazné zvýšenie výkonnosti podnikov prostredníctvom vývoja nových výrobkov alebo výraznej zmeny existujúcich výrobkov, zvýšenie technologickej úrovne, zavádzanie nových výrobných procesov a technológií. Týmto by sa čiastočne vyriešil aj problém obmedzených finančných zdrojov.

Veľkou príležitosťou pre firmu je **získanie nových zákazníkov**. To by sa dalo dosiahnuť pomocou **rozšírenia ich ponuky, diverzifikáciou výrobného programu**, na čom už firma pracuje a plánuje tento cieľ splniť do 7 až 10 rokov. Firme by som tiež odporúčila **upútať na seba pozornosť**, viac sa **zviditeľniť na trhu strojárenského priemyslu**. Mohli

by si **založiť internetovú stránku**, kde by charakterizovali ich predmet podnikania, sídlo, kontaktné údaje, fotky ich pracoviska, produktov. Mohli by tiež viac **zviditeľniť ich sídlo pôsobenia**, vyvesiť tabuľu s názvom ich firmy, aby na seba upútali pozornosť potencionálneho zákazníka. V tomto by im určite pomohlo aj ich dobré meno, využívať **referencie a dobré odporúčania** od terajších dodávateľov aj odberateľov. V súčasnosti má firma UNIKOV 4 stálych odberateľov. Rozhodujúcim faktorom by však nemala byť kvantita odberateľov, ale ich platobná disciplína, spoľahlivosť a zodpovednosť, čo by firma pri zvažovaní spolupráce s nimi mala preveriť.

Veľkou hrozbou pre firmu je **nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily** na trhu práce. Nie každého človeka totiž baví práca v strojárskom priemysle. Prichádza nová technológia, technologický pokrok, čo môže byť problémom pre starších **ľudí, ktorí na to nie sú naučení. Mnoho mladých ľudí odmieta** pracovať tu v Slovenskej republike, i keď môžu mať istú prácu, nemajú vzťah k strojárskkej výrobe, táto práca ich veľmi neláka. Keď sa už nájdú kvalifikovaní pracovníci, chcú skúsiť svoj šťastie **v zahraničí**, zarobiť viac peňazí ako by zarobili doma. Firma by preto mohla skúsiť **ponúknuť určité výhody novým pracovníkom**, napríklad **darček v deň narodenín zamestnanca**. Je však jasné, že ani toto nie je zaručený spôsob ako tu udržať kvalifikovaných pracovníkov. No a v neposlednej rade je tu aj skutočnosť, že len ťažko môže malá firma konkurovať veľkej firme v získavaní pracovnej sily. Malá firma si väčšinou nemôže dovoliť to, čo tá veľká. Určitým ohrozením pre firmu UNIKOV je aj fakt, že 90 % ich ročných tržieb za rok 2007 tvorili príjmy od odberateľa Ing. Marián Danišek – P.S., majú s ním vytvorené veľmi dobré obchodné vzťahy. Ale mohlo by sa stať, že **tento odberateľ sa rozhodne z nejakých dôvodov ukončiť spoluprácu s nimi**, nájde si lepší podnik. Podnik by tým pádom prišiel o svojho veľmi dôležitého klienta, svoj hlavný zdroj príjmov. Preto by sa **nemal spoliehať a sústrediť len na tohto jedného odberateľa**, ale sa tiež pokúsiť **nájsť rovnako dobrého iného zákazníka**. Jeho strata by v tomto prípade nespôsobila podniku príliš veľké problémy.

Čo sa týka **vstupu nových zahraničných firiem na trhu**, odporúčam firme, aby sa snažila, čo najskôr **spozorovať vstup nového konkurenta na trh**. Mohla by sa snažiť **informovať o ňom**, o kvalite jeho výrobkov, o jeho reklame... . Mala by byť **pripravená na jeho vstup a nedat' sa ničím zaskočiť, zastrášiť**. Mala by byť **neustále v strehu**. Ako som zistila na základe konzultácií z podniku, sú si vedomí, že na slovenský strojársky trh sa

snažia nastúpiť zahraniční dovozcovia z Poľska a Indie. Tie však nie sú príliš veľkou hrozbou pre firmu, i keď ju netreba podceňovať. Títo dovozcovia ponúkajú produkty, ktoré sú na kvalitatívne nižšej úrovni akú ponúka firma UNIKOV.

ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo **analyzovať a zhodnotiť konkurencieschopnosť malej firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV**. Vďaka tejto práci som sa hlbšie zaoberala pojmom **konkurencia, konkurenti na trhu**. Ide o súperenie dvoch alebo viacerých podnikateľských subjektov za účelom dosiahnuť **konkurenčnú výhodu**. Je to oblasť, v ktorej je daná firma úspešnejšia než ostatné konkurenčné firmy. Snaží sa získať prevahu nad ostatnými súpermi. Každý podnik by chcel **odhaliť ciele konkurentov, ich prednosti, slabiny a stratégie**, ktoré využíva v konkurenčnom boji. Každá z firiem chce byť úspešná na trhu a dosahovať zisk.

Malé a stredné podniky však majú svoje **postavenie na trhu o čosi ťažšie** ako tie veľké podniky. Malá firma **nedisponuje takými finančnými zdrojmi** ako veľká firma. Problém nastáva aj u niektorých **bánk**, ktoré **im nechcú poskytovať úvery**, pretože sa boja, že malá firma to nebude schopná splatiť. Každá banka si poctivo **preveruje bonitu firmy**. Preto by sa malé a stredné firmy mali zameriavať na **banky, ktoré poskytujú bankové produkty** práve im, zapájať sa do **programov na podporu ich podnikania a rozvoja**.

V konkurenčnom prostredí sa malé a stredné firmy dostávajú do **kontaktu s piatimi konkurenčnými silami**. Jedná sa o konkurenciu v rámci danej oblasti podnikania, o konkurenciu **dodávateľov**, o konkurenciu **kupujúcich**, teda odberateľov, zákazníkov daného podniku, o konkurenciu **zo strany nových podnikov**, ktoré sa snažia vstúpiť na trh a vybojovať si svoje miesto a konkurenčná sila, ktorá súvisí so **vznikom nových konkurentov, ktorí sú schopní nahradiť doteraz predávané výrobky svojimi substitútmi**.

Malá firma má ohrozené postavenie na trhu aj tým, že **klesá počet kvalifikovaných pracovníkov**, ktorí by boli ochotní ostať pracovať v Slovenskej republike. Láka ich zahraničie a veľké nadnárodné spoločnosti. **Práca podnikateľa** v malej firme je **časovo náročná**. Majiteľ firmy si **musí robiť všetko sám**, mnohokrát **nemá osobný voľný čas**. Je pohltený prácou, ktorú musí urobiť, ak chce byť na trhu úspešný.

Určitou hrozbou je aj **vstup zahraničných firiem na územie Slovenska**. Je zrejmé, že **malá firma** akou je i podnik Ing. Ondrej Petrovič - UNIKOV **nie je schopná čeliť**

a konkurovať veľkým firmám, ktorí dosahujú ročný obrat aj niekoľko sto miliónov. **Firma** za rok 2007 dosiahla **obrat 7 612 408, - Sk.** Spomedzi svojich **štyroch konkurentov sa umiestnila na treťom mieste vo výške obratu** za rok 2007. **Rozdiely** medzi nimi však **nepredstavujú príliš veľké sumy.**

Vláda Slovenskej republiky by mala **zaviest' daňové prázdniny aj pre domáce podniky**, nie len pre zahraničné firmy. Myslím si, že ak by daňové prázdniny platili aj pre slovenské podniky, **mnoho firiem i kvalifikovaných pracovných síl by tu ostalo.** Domáci by nemali dôvod odchádzať niekde do zahraničia.

Podľa môjho názoru je pre každú malú i strednú firmu **dôležitý výber správnych dodávateľov a odberateľov**, ľudí, ktorými sa obklopujú a spolupracujú s nimi. Je podstatné, aby **disponovali výbornými kvantitatívnymi a kvalitatívnymi podmienkami, mali vyhovujúcu platobnú a dodaciu disciplínu.** Mali by sa riadiť tiež **referenciami o dodávateľoch a odberateľoch.** Overiť si, či nejaká iná firma, ktorá s nimi spolupracovala, nemala určité výhrady voči ich práci. Ako bola s nimi spokojná.

Pomocou **SWOT analýzy firmy UNIKOV** som mohla posúdiť silné a slabé stránky, ich príležitosti a hrozby. Zistila som, že **firma Ing. Ondrej Petrovič je schopná čeliť svojej konkurencii tzn., že firma je konkurencieschopná, má predpoklady udržať sa na trhu strojárenského priemyslu, naďalej dosahovať zisk.** Podnik **má konkurenčnú výhodu,** ktorou je jej **monopolné vlastníctvo niektorých modelov.** Medzi jej plusy takisto patrí aj **vlastníctvo výrobných priestorov, dlhodobé pôsobenie na trhu,** za tento čas si vybudovala **dobré meno.** Jej klienti a dodávatelia mohli zistiť, že sa jedná o **dôveryhodnú a spoľahlivú malú firmu,** čo je myslím si pre ňu do budúcnosti veľmi prospešné. Podnik **nezabúda na kvalitu svojich produktov, ktorá ho v podstate reprezentuje,** a preto sa snaží nepoľaviť a neustále ju v rámci svojich možností zlepšovať. Usiluje sa **modernizovať svoj strojárenský park,** snaží sa **prispôbovať technologickému pokroku a novinkám,** aby dokázala lepšie uspokojiť potreby zákazníkov.

Ako som už spomínala **nedostatkom každého malého a stredného podniku sú obmedzené finančné zdroje.** To je problém aj pre podnik UNIKOV rovnako aj **obmedzená kvalifikovaná pracovná sila.** Snaží sa získať finančné prostriedky **z fondov Európskej únie.**

Podľa môjho názoru, sa každý malý podnik **usiluje získať nových zákazníkov**. Preto by mal **klásť dôraz na svoju vlastnú reklamu a zviditeľniť sa**. I keď ide o malý podnik, myslím si, že by mal investovať určitú čiastku peňazí do **internetovej stránky**, ktorú by navštevovali **noví potenciálni zákazníci i dodávatelia**. Tiež by mohol uverejňovať **reklamu v novinách**. Aj keď je malý, mal by byť dostatočne viditeľný, aby si ho každý všimol a zapamätal. Tieto návrhy sú súčasťou odporúčaní, ktoré som poradila firme. Ak by ich uplatnili, mohli by získať novú silnú stránku. Pomohlo by im to vyrovnáť sa spomínaným konkurentom.

Dôležitá je aj **ich flexibilita a schopnosť prispôbovať sa zmenám podmienok, potrebám zákazníkov**. Bez týchto vlastností by sa na trhu asi dlho neudržali. U **firmy UNIKOV** táto vlastnosť **patrí medzi jej silné stránky**.

Na základe písania bakalárskej práce som sa hlbšie **zaoberala postavením malého podniku** – Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV. **Významom práce** bolo zistiť, či uvedená firma je **konkurencieschopná** na trhu strojárenského priemyslu. **Spoznala som problémy a hrozby**, s ktorými sa táto firma musí **pasovať a riešiť ich**. Je mi jasné, že vlastniť a viesť takíto podnik dá poriadne zabráť. O to viac teší majiteľa podniku, že už **od roku 1994 je stále na trhu** strojárstva, **je schopný čeliť konkurencii a hlavne dosahuje zisk**. Za ten čas tiež získal mnoho skúseností, naučil sa veľa užitočných vecí.

Malé a stredné podniky majú a budú mať **nezastupiteľné miesto v národnom hospodárstve každej krajiny**. Podieľajú sa na **tvorbe hrubého domáceho produktu**. V Slovenskej republike činí **HDP** v stálych cenách **377 340 mil. Sk** (<http://www.statistics.sk/webdata/mmf/nssus.htm>, 20. 3. 2008). Preto je potrebné, aby vláda aj veľké nadnárodné firmy v istom zmysle slova podporovali malé a stredné podniky, pretože bez nich by tu neboli ani tie veľké podniky alebo by nemali také postavenie ako majú teraz.

LITERATÚRA

a) Odborná literatúra:

HAJN, P. *Jak jednat v boji s konkurencí*. 1. vyd. Praha: Linde, 1995. 237 s. ISBN 80-85647-93-1.

JÁČ, I. – RYDVALOVÁ, P. – ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

KOTLER, P. *Marketing Management, Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 791 s. ISBN 80-85605-08-2.

LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

MEDZINÁRODNÍ KOLEKTIV AUTORU. *Konkurenceschopnost podniku v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics a VŠB –TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2005. 300 s. ISBN 80-902713-5-9.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PELC, V. *Hospodářská soutěž*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 168 s. ISBN 80-7169-124-0.

ROWAN, G. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 264 s. ISBN 80-85943-80-8.

ŠIKULA, M. *Konkurencieschopnosť slovenskej a českej ekonomiky – stav a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006. 264 s. ISBN 80-7144-148-1.

VÍTKOVÁ, R. – VOLKO, V. – VÁPENÍČEK, A. *Konkurenceschopnost malých a středních podniku v aliancích*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 115 s. ISBN 80-02-01772-2.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky, konkurence a alince v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

b) Internetové stránky

Z nižšie uvedeného zoznamu internetových stránok som čerpala údaje do teoretickej aj praktickej časti. Na základe týchto stránok som našla údaje o SWOT analýze, čerpala som z nich rovnako aj tabuľky, ktoré sú uvedené v teoretickej časti. V praktickej časti som čerpala stručné údaje o konkurencii a dodávateľoch firmy Ing. Ondrej Petrovič – UNIKOV.

<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocianku=2002041701>

<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

old.fm.uniba.sk/sk/studentkyservis/strategicky/swot

<http://www.statistics.sk/webdata/mmf/nssus.htm>

www.phs-strojarnе.sk

<http://szm.sk/vizitky/ferona-slovakia.phtml>

www.dsas.sk,

http://www.dsas.sk/motory_engines_motoren/sk/dsasSK.htm

<http://www.infobanka.sk/nova-zlievarenska-spolocnost-sro/martin/36390127/>

<http://www.zelpo.sk/>

<http://www.infobanka.sk/metal-parts-spol-sro/martin/36008052/>

<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=2400&SID=5&P=0>

<http://www.zoznam.sk/firmy/s/2515161/H-H-Slovensko--s-r-o---Turcianske-Teplice>

http://www.vlada.gov.sk/aktuality_start.php3?id_ele=532

<http://www.landlss.sk/index.html>

SKRATKY A SYMBOLY

mil. – milión

tzn. – to znamená

Tab. – tabuľka

Obr. – obrázok

str. – strana

HDP – hrubý domáci produkt

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

a.s. – akciová spoločnosť

EÚ – Európska únia

SISME – Grantová schéma podpory inovatívnych malých a stredných podnikov

SR – Slovenská republika

Ing. – inžinier

Sk – Slovenská koruna

VSS – Východoslovenské strojárne

napr. – napríklad

SWOT – **S** – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – príležitosti

T – Threats - hrozby

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

PRÍLOHY

Príloha č. 1 : Mapka umiestnenia prevádzky firmy v Martine

Príloha č. 2 : Kópia výpisu zo Živnostenského registra

Príloha č. 3 : Vizitka majiteľa firmy

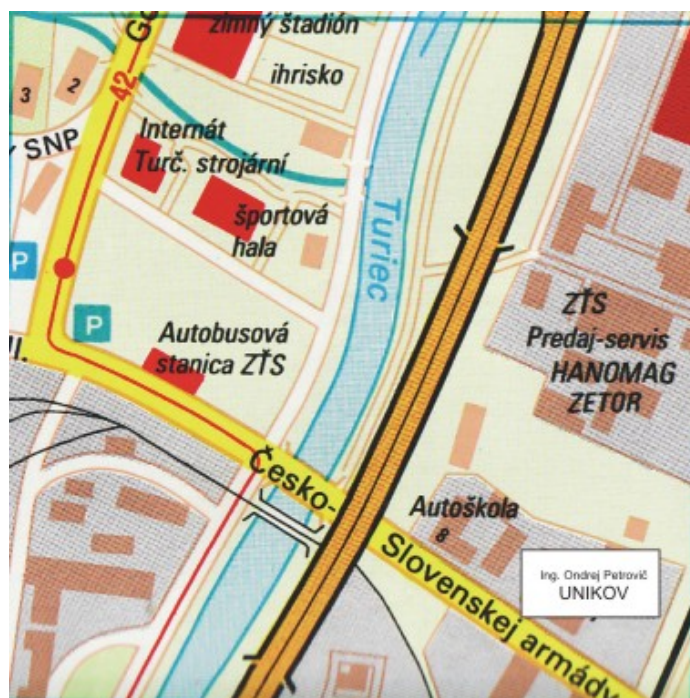
Príloha č. 4 : Fotky strojov

Príloha č. 5 : Fotky produktov

Príloha č. 6 : Fotky firmy.

Príloha č. 1

Mapka umiestnenia prevádzky firmy v Martine






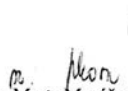
Príloha č. 2

Vizitka majiteľa firmy



Príloha č. 3

Kópia výpisu zo Živnostenského registra

OBVODNÝ ÚRAD V MARTINE odbor živnostenského podnikania Námestie S.H.Vajanského 1, 036 58 Martin	
Živnostenský register č. 506-5251	V Martine 12. 11. 2007
	
VÝPIS ZO ŽIVNOSTENSKÉHO REGISTRA	
Údaje o podnikateľovi	
Obchodné meno:	Ing. Ondrej Petrovič UNIKOV
Pridelené IČO:	33 580 324
Miesto podnikania:	Podskala 643/1, 038 52 Sučany
Aktuálny stav : stav rozhodnutia	
Predmet(y) podnikania	
Výroba kovových zariadení	
Vznik živnostenského oprávnenia:	8.11.1993
Stav :	stav rozhodnutia
Sprostredkovateľské služby, maloobchod /mimo koncesii/ a veľkoobchod /mimo koncesii/	
Vznik živnostenského oprávnenia:	8.11.1993
Stav :	stav rozhodnutia
Konštruktérske a inžinierske služby /konštrukcie výrobných zariadení/	
Vznik živnostenského oprávnenia:	8.11.1993
Stav :	stav rozhodnutia
	 Ing. Marta Mazáčová vedúca odboru

Príloha č. 4

Fotky strojov



frézovacie obrábacie centrum



sústruh SN 50A



frézka FV4 a stojanová vrtačka



pásová píla



horizontálna vyvrtávačka HO – 80



nástrojová konzolová frézka



výstředníkový lis LV 3



hydraulický lis a zvěračka

Príloha č. 5

Fotky produktov



výfukové potrubie motora



Al odliatok – plniace potrubie a časť stabilizátora



remenica



časť stabilizátora v rozpracovanosti



koleno výfuku motora



tlmič torzných kmitov



zmontovaná spojka motora traktora

Príloha č. 6

Fotky firmy

